

Министерство образования и науки Российской Федерации
Псковский государственный университет

В. В. Бахотский, И. П. Войку

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть I

Учебное пособие

*Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
Псковского государственного университета*

Псков
Псковский государственный университет
2015

УДК 658.817
ББК 334.021
Б305

*Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
Псковского государственного университета*

Рецензент:

— С. М. Марков, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и управление на предприятии» Псковского государственного университета

Бахотский, В. В., Войку, И. П.

Б305

Анализ маркетинговой деятельности. Часть I : учебное пособие. — Псков : Псковский государственный университет, 2015. — 100 с.

ISBN 978-5-91116-370-9 (часть I)

ISBN 978-5-91116-332-7 (общий)

В учебном пособии, состоящем из трех частей, предлагается авторский взгляд на предмет и инструментарий анализа маркетинговой деятельности современного предприятия. В первой части описаны основные методы анализа и оценки рынка сбыта, условий конкуренции и конкурентоспособности предприятия, ситуационного анализа.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения экономических специальностей и направлений подготовки, может быть полезно студентам других специальностей и направлений, а также для практического использования.

УДК 658.817
ББК 334.021

ISBN 978-5-91116-370-9 (часть I)
ISBN 978-5-91116-332-7 (общий)

© Бахотский В. В., Войку И. П., 2015
© Псковский государственный университет, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Анализ рынка сбыта	6
1.1. Потенциал рынка сбыта	6
1.2. Методы определения емкости и доли рынка	9
1.2.1. Нормативный метод определения емкости и доли рынка	9
1.2.2. Методы определения доли рынка	11
1.2.3. Анализ доли рынка	16
1.3. Анализ рыночной сегментации	19
1.3.1. Анализ покупателей	19
1.3.2. Анализ процесса покупки	26
1.3.3. Анализ приверженности торговой марке	31
1.3.4. Анализ удовлетворенности покупателей	33
1.3.5. Анализ привлекательности рыночных сегментов	38
2. Анализ условий конкуренции	42
2.1. Модель движущих сил конкуренции	42
2.2. Оценка уровня угрозы появления новых конкурентов	43
2.3. Оценка интенсивности внутриотраслевой конкуренции	48
2.4. Оценка уровня угрозы со стороны товаров заменителей	55
2.5. Оценка конкурентного давления со стороны поставщиков	58
2.6. Оценка конкурентного давления со стороны покупателей	60
3. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия	64
3.1. Конкурентоспособность предприятия — оценка и стратегии повышения	64
3.2. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия на основе операционной эффективности	66
3.3. Экспертные методы оценки конкурентоспособности предприятия	73
3.3.1. Оценка конкурентоспособности на основе комплекса маркетинга предприятия	73
3.3.2. Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия	75
3.4. Повышение конкурентоспособности предприятия	76
4. Ситуационный анализ	79
4.1. Метод PEST-анализа	79
4.2. Метод SWOT-анализа	81
4.3. Метод SPACE-анализа	88
Литература	98

ВВЕДЕНИЕ

Необходимыми условиями достижения прибыльности предприятия в условиях рынка являются ориентация деятельности на потребителей и конкурентов, гибкое приспособление к изменяющейся рыночной конъюнктуре.

Основа для развития формируется, в первую очередь, качественным анализом маркетинговой деятельности, главными задачами которого являются: анализ рынка сбыта и условий конкуренции, оценка и анализ конкурентоспособности предприятия, ситуационный и стратегический анализ, а также анализ товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики.

Цель учебной дисциплины «Анализ маркетинговой деятельности» — формирование компетенций по поиску скрытых или явных резервов повышения эффективности, оптимизации маркетинговых бизнес-процессов в системе маркетинга компании, а также формирование системы теоретических знаний и практических умений и навыков в области исследования маркетинговой деятельности фирмы на рынке с целью:

- повышения объективности оценки корпоративного профиля компании и ее положения на рынке,
- формирования системного представления о внешней среде компании, оказывающей на нее влияние,
- повышения обоснованности управленческих решений на основе анализа компании и ее рыночной среды.

Основными задачами дисциплины являются:

- формирование у студентов знаний теоретических основ анализа маркетинговой деятельности предприятия, его сущности и методов;
- развитие умений по оперативному использованию результатов анализа маркетинговой деятельности в выработке управленческих решений.

Материалы настоящего учебного пособия, состоящего из трех взаимосвязанных частей, представлены в девяти главах, каждая из которых призвана раскрыть теоретические и методологические основы анализа маркетинговой деятельности современного предприятия.

Первая часть пособия включает четыре раздела, раскрывающих содержание основных подходов к анализу и оценке рынка сбыта,

условий конкуренции и конкурентоспособности предприятия, ситуационного анализа.

Первый раздел включает методологические основы оценки потенциала рынка, определения емкости и доли рынка, их анализа. Особое внимание в разделе уделяется анализу рыночной сегментации: представлены подходы к анализу покупателей, процесса покупки, приверженности торговой марке, удовлетворенности покупателей и привлекательности рыночных сегментов.

Второй раздел описывает модель движущих сил конкуренции, раскрывает подходы к оценке уровня угрозы появления новых конкурентов, интенсивности внутриотраслевой конкуренции, уровня угрозы со стороны товаров заменителей, а также к оценке конкурентного давления со стороны поставщиков и покупателей.

Третий раздел раскрывает подходы к оценке и повышению конкурентоспособности предприятия на основе различных методов.

В четвертом разделе представлен алгоритм использования методов ситуационного анализа: PEST, SWOT и SPACE.

Представленные разделы являются ключевыми, обеспечивающими формирование необходимых компетенций. Весь материал подобран с учетом требований образовательных стандартов к подготовке по направлениям.

При подготовке учебного пособия были широко использованы различные авторитетные источники: издания, пособия, стандарты, нормативные акты, и другие материалы, прямо или косвенно раскрывающие теоретические и методологические основы анализа маркетинговой деятельности.

Краткий конспект лекций предназначен для студентов всех форм обучения экономических направлений высших профессиональных образовательных учреждений, может быть полезен студентам других специальностей и направлений подготовки, а также для практического использования.

1. АНАЛИЗ РЫНКА СБЫТА

1.1. Потенциал рынка сбыта

Потенциал рынка показывает предельные возможности товарного предложения (производственный потенциал) и емкости рынка (потребительский потенциал).

Производственный потенциал характеризует объем производства товаров при полном использовании производственной мощности, т. е. максимальное товарное предложение:

$$Q_j = \sum_{i=1}^n (W_{i,j} - B_{i,j}), \quad (1)$$

где Q_j — предельный объем производства продукции j -го вида;

$W_{i,j}$ — максимальная производственная мощность i -го предприятия по выпуску продукции j -го вида;

$B_{i,j}$ — внутрипроизводственное потребление продукции j -го вида i -м предприятием;

n — общее количество предприятий, выпускающих продукцию j -го вида.

На практике предприятия редко используют максимальную производственную мощность, поэтому для анализа используется показатель фактического товарного предложения:

$$Q_{\phi,j} = \sum_{i=1}^n (W_{i,j} \cdot \delta_{i,j} \cdot R_{i,j} - B_{i,j}), \quad (2)$$

где $\delta_{i,j}$ — степень загрузки производственной мощности по выпуску j -ой продукции i -м предприятием;

$R_{i,j}$ — степень обеспеченности производственными ресурсами по выпуску j -ой продукции j -м предприятием.

Потребительский потенциал рынка определяется покупательским спросом и характеризуется показателем «емкость рынка».

Емкость рынка — объем товара, реализуемого на данном рынке в течение определенного периода времени и при заданных условиях.

Расчет емкости рынка j -го товара производственного назначения основан на нормативах удельного потребления (использование материалов, сырья, оборудования и пр. на единицу i -го производимого изделия). При этом следует учесть поправку на технологическое развитие, проводящее к изменению удельного потребления (экономия сырья и материалов, использование ресурсов-заменителей).

$$E_{np,j} = \sum_{i=1}^n N_{i,j} \cdot q_{i,j} \cdot b_{i,j} \cdot K_{mx} - \Delta Z_j, \quad (3)$$

где $E_{np,j}$ — емкость рынка j -го товара производственного назначения;
 $N_{i,j}$ — количество предприятий, использующих j -й товар для производства i -го изделия;

$q_{i,j}$ — количество i -х изделий, для производства которых необходим j -й товар;

$b_{i,j}$ — норматив удельного расхода j -го товара на изготовление единицы i -го изделия;

K_{mx} — коэффициент поправки на технологические изменения;

ΔZ_j — изменение запасов j -го товара;

n — общее количество предприятий, использующих j -й товар.

Емкость потребительского рынка определяется с учетом различий в потреблении представителями разных социальных групп.

$$E_{nomp,j} = \sum_{i=1}^n S_{i,j} \cdot b_{i,j} - (L_j - K_{\phi,j} - K_{m,j}), \quad (4)$$

где $E_{nomp,j}$ — емкость потребительского рынка j -го товара;

$S_{i,j}$ — численность i -ой группы потребителей j -го товара;

$b_{i,j}$ — удельное потребление j -го товара в i -ой группе;

L_j — насыщенность рынка j -м товаром (наличие j -го товара у потребителей);

$K_{\phi,j}$ — физический износ i -го товара;

$K_{m,j}$ — моральный износ j -го товара.

Рыночный спрос — это количество (стоимость) товаров, которое будет куплено определенной группой покупателей в определенном регионе в определенный период при наличии определенной программы маркетинга [9]. На величину спроса оказывают влияние как неконтролируемые факторы внешней среды, так и маркетинговые факторы, т. е. совокупность маркетинговых усилий прилагаемых на рынке всеми конкурирующими предприятиями. В зависимости от уровня маркетинговой активности различают первичный спрос, рыночный потенциал и текущий рыночный спрос (рис. 1.1).

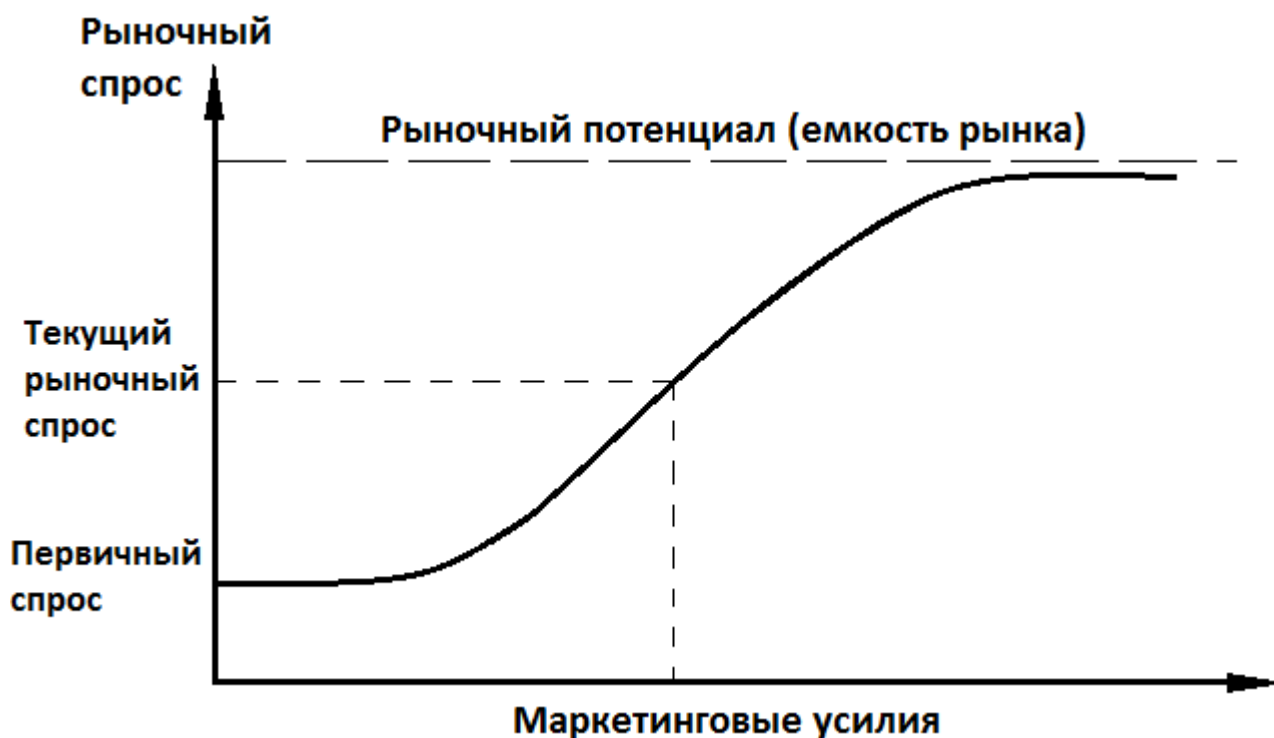


Рис. 1.1. Рыночный спрос

Первичный или нестимулированный спрос — суммарный спрос на все торговые марки данного товара при отсутствии стимулирующих маркетинговых усилий.

Рыночный потенциал (емкость рынка) — это предел, к которому стремится рыночный спрос при максимальной активизации маркетинговой деятельности.

Текущий рыночный спрос характеризует объем продаж товара за определенный период времени в определенных условиях внешней среды при определенном уровне активности маркетинговой деятельности.

Разрыв между первичным уровнем спроса и его максимальным уровнем (рыночным потенциалом) отражает масштаб рыночных возможностей. В первой части кривой (рис. 1.1) спрос называют расширяемым, т. е. его величина меняется под воздействием совокупных маркетинговых усилий в отрасли. Эластичность первичного спроса высока и каждое предприятие вносит вклад в расширение рынка в целом. В верхней части кривой спрос становится неэластичным, а рынок — нерасширяемым. Дальнейшее усиление маркетингового давления не влияет на размер рынка, который к этому моменту достиг стадии зрелости.

1.2. Методы определения емкости и доли рынка

1.2.1. Нормативный метод определения емкости рынка

Нормативы, как средние величины потребления (использования) конкретного товара отражают фактическое состояние потребления (использования) и перспективные потребности.

Применение метода осложняется отсутствием соответствующих нормативов. Необходимая информация может быть получена из статистических справочников и результатов специальных исследований. В частности, для оценки емкости рынка сбыта (текущего спроса) необходимо выяснить:

- общее количество потенциальных пользователей товара в каждой выделенной группе потребителей;
- доли реальных покупателей товара среди потенциальных пользователей;
- нормы потребления на одного покупателя за определенный период времени.

Определение емкости рынка для товаров разного типа имеет свои особенности [4]. Для потребительских товаров, приобретаемых систематически определяется стандартная разовая норма потребления и частота использования за определенный период времени.

Тогда емкость рынка определяется:

$$E = \sum_{i=1}^n b_i \cdot M_i \cdot N_i, \quad (5)$$

где E — емкость рынка;

b_i — норма потребления при единичном применении товара в i -ой группе потребителей;

M_i — количество применений товара одним потребителем i -ой группы за исследуемый период времени;

N_i — численность i -ой группы (сегмента) потребителей;

n — число групп (сегментов) потребителей.

Емкость рынка товаров длительного пользования складывается из трех составляющих:

$$E = E_{перв} + E_{повт} + E_{доп}, \quad (6)$$

где $E_{перв}$ — объем первичных приобретений;

$E_{повт}$ — объем повторных (вторичных) покупок на замену старого товара;

$E_{доп}$ — объем дополнительных покупок к уже имеющимся.

Первичные продажи ключевой параметр, определяющий расширение границ рынка сбыта. Для определения объема первичных продаж необходимо оценить численность новых потребителей, ранее не приобретавших данный товар.

Повторные продажи являются производными от первичных и зависят от темпа замены товара, т. е. от распределения пользователей товара по срокам его замены на новый.

В результате специальных исследований необходимо определить какая доля пользователей товара заменяет его на новый через 1, 2, 3 и т. д. лет эксплуатации.

Упрощенно объем повторных приобретений можно рассчитать через нормативный срок службы товара длительного пользования ($T_{экс}$) и количества изделий, находящихся в эксплуатации у пользователей ($N_{экс}$).

Тогда объем повторных приобретений определяется:

$$E_{повт} = N_{экс} / T_{экс} . \quad (7)$$

Некоторые данные об имеющемся у пользователей количестве товаров длительного пользования, возрастном распределении, а также информация о приобретении дополнительных экземпляров могут быть получены из анализа прямых продаж и на основе выборочного исследования.

1.2.2. Методы определения доли рынка

Доля рынка — это отношение объема продаж определенного товара данным предприятием к суммарному объему продаж этого товара всеми предприятиями, действующими на рынке. Этот показатель является ключевым при оценке конкурентной позиции предприятия.

Доля рынка является расчетным показателем и определяется на основе объемов продаж собственного и конкурирующих товаров.

Расчет долей рынка предполагает, что предприятие определило базовый рынок, т. е. множество товаров или торговых марок конкурентов.

Обычно доля рынка определяется через объемы продаж в стоимостном выражении. Однако, для исключения влияния цен можно использовать натуральные показатели.

Для определения доли рынка товара определенной торговой марки используются как первичные, так и вторичные данные. Первичные данные собираются с помощью следующих методов.

I. Торговый аудит — оценка рынка сбыта определенной торговой марки (товара) по величине фактической реализации через торговую сеть.

Процесс аудита торговой сети включает несколько этапов [13].

1. Полная перепись всех розничных торговых предприятий на исследуемой территории.

В реестр включаются все торговые точки, имеющие в торговом зале или на складе изучаемый товар (товары). Фиксируются характеристики торговой точки: ее тип, местонахождение, торговая площадь, товарный ассортимент, численность торгового персонала, количество кассовых аппаратов и т. п. Данные реестра постоянно обновляются для учета динамики развития торговой сети.

В результате переписи получается полное описание генеральной совокупности исследуемых объектов.

2. Формируется статистическая панель торговых точек в виде выборки из всей торговой сети.

Панель — это торговые точки, в которых будут фиксироваться продажи исследуемого товара. Статистическая панель должна отражать все свойства генеральной совокупности. Панель постоянно по численности и структуре. В случае выпадения из панели торговой точки она заменяется на эквивалентную.

3. Сбор данных осуществляется аудиторами, которые работают непосредственно в торговой точке.

В процессе аудита фиксируется: наименование исследуемого товара, торговая марка, производитель, цена, количество товара на складе и в торговом зале, основные характеристики, закупки товара, совершенные торговой точкой за исследуемый период.

Аудит проводится циклически, каждый цикл отражает продажи за двухмесячный период.

4. Расчет показателей. Для каждого товара (торговой марки) рассчитываются следующие показатели.

Объем продаж товара (торговой марки) в данной торговой точке в натуральном выражении.

$$N_{i,j} = Q_{н,i,j} - Q_{к,i,j} + Z_{i,j} - B_{i,j}, \quad (8)$$

где $N_{i,j}$ — объем продаж i -го товара j -ой торговой точкой за исследуемый период времени;

$Q_{н,i,j}$ и $Q_{к,i,j}$ — количество i -го товара на складе j -ой торговой точки на начало и конец периода соответственно;

$Z_{i,j}$ — объем закупок i -го товара j -ой торговой точкой за исследуемый период;

$B_{i,j}$ — объем возврата i -го товара j -ой торговой точкой за период.

Объем продаж в стоимостном выражении:

$$V_{i,j} = N_{i,j} \cdot C_{i,j}, \quad (9)$$

где $V_{i,j}$ — объем продаж i -го товара j -ой торговой точки в стоимостном выражении;

$N_{i,j}$ — объем продаж i -го товара в j -ой торговой точке за исследуемый период в натуральном выражении;

$C_{i,j}$ — цена i -го товара в j -ой торговой точке.

Доля продаж (доля рынка) торговой точки:

- в натуральном выражении:

$$d_{i,j} = N_{i,j} / \sum_{j=1}^m N_{i,j}, \quad (10)$$

где $d_{i,j}$ — доля j -ой торговой точки в продажах i -го товара в натуральном выражении;

m — общее количество торговых точек в выборке.

- в стоимостном выражении:

$$D_{i,j} = V_{i,j} / \sum_{j=1}^m V_{i,j}, \quad (11)$$

где $D_{i,j}$ — доля j -ой торговой точки в продажах i -го товара в стоимостном выражении.

Доля рынка товара (торговой марки) в целом определяется отношением суммарного объема продаж i -го товара к суммарному объему продаж i -го товара и товаров-конкурентов:

- в натуральном выражении:

$$d_i = \sum_{j=1}^m N_{i,j} / N, \quad (12)$$

где $d_{i,j}$ — доля рынка i -го товара в натуральном выражении;
 N — суммарный объем продаж i -го товара и товаров-конкурентов во всех торговых точках за исследуемый период в натуральном выражении.

- в стоимостном выражении:

$$D_i = \sum_{j=1}^m V_{i,j} / V, \quad (13)$$

где D_i — доля рынка i -го товара в стоимостном выражении;
 V — суммарный объем i -го товара и товаров-конкурентов во всех торговых точках за исследуемый период в стоимостном выражении.

Результаты анализа расчетных показателей показывают основные направления развития товара, повышения его доступности и доли рынка:

- повышение интенсивности сбыта за счет увеличения количества торговых точек;
- использование более крупных торговых точек;
- увеличение объемов продаж через действующие торговые точки за счет более активного продвижения.

Аудит торговли позволяет:

- определить объем рынка и доли его участников;
- оценить развитие рынка во времени;
- выявить доступность различных товаров (торговых марок);
- наглядно иллюстрировать основное положение на рынке различных категорий товаров;
- оценить, как представлены марки по сравнению с марками конкурентов;
- выявить новые возможности развития;
- оценить конкурентную активность;

- найти оптимальные пути использования ресурсов для наилучшего представления товара;
- выявить и оценить угрозу, исходящую от новых игроков на рынке.

II. Потребительская панель формируется из обычных покупателей в соответствии с требованиями репрезентативности. Респонденты с помощью дневниковых записей, чеков и квитанций фиксируют все покупки товаров исследуемой группы. Полученная информация переводится в расчетные показатели с помощью приведенных выше зависимостей.

Более современным методом получения первичной информации является сканниер-панель [4]. В таком случае для фиксации покупок респондент использует специальную идентификационную карточку или собственную платежную карту.

III. Опрос потребителей предусматривает личный контакт. Респондентам предлагают ответить на вопросы опросного листа (табл. 1.1) [4].

Таблица 1.1

Структура опросного листа

№ п/п	Содержание вопросов	Исследуемые торговые марки				
		А	Б	В	...	Н
1	Объем единичной покупки, натуральные единицы, p_i					
2	Частота покупок за определенный период времени, r_i					
3	Цена покупки, c_i					

Объем продаж торговых марок за исследуемый период определяется произведением:

$$V_i = p_i \cdot r_i \cdot c_i \cdot n_i, \quad (14)$$

где V_i — объем продаж i -ой торговой марки за исследуемый период;
 n_i — число покупателей i -ой торговой марки за тот же период.

Доля рынка i -ой торговой марки:

$$D_i = V_i / \sum_{i=1}^k V_i, \quad (15)$$

где k — количество исследуемых торговых марок.

Различные методы определения доли рынка, скорее всего, дадут разные результаты. Предпочтение следует отдать результатам самого надежного метода или использовать среднее значение показателя доли рынка.

При оценке долей рынка согласно рассмотренным вариантам возникают трудности, связанные с ограниченной доступностью необходимой информации. Приобретение или самостоятельное получение требуемой информации — задача службы маркетинга предприятия.

1.2.3. Анализ доли рынка

Объемы продаж предприятия или торговой марки — непосредственные индикаторы реакции рынка. Однако анализ объема продаж не раскрывает позицию предприятия и торговой марки относительно конкурирующих марок, представленных на том же базовом рынке.

Увеличение объема продаж может быть вызвано общим улучшением рыночной ситуации и не иметь связи с эффективностью торговой марки. Поэтому анализ объема продаж необходимо дополнить анализом доли рынка по каждому целевому сегменту. Чтобы исключить влияние изменения цен доли рынка следует анализировать в натуральном выражении.

Использование доли рынка в качестве аналитического показателя позволяет исключить влияние внешних факторов, которые оказывает одинаковое воздействие на все конкурирующие торговые марки. Исключение внешних факторов дает возможность точнее оценить конкурентную силу каждой торговой марки.

Вместе с тем понятие доли рынка следует интерпретировать корректно, с учетом следующих соображений [9]:

1. Оценка доли рынка непосредственно зависит от выбора базы сравнения, т. е. от целевого рынка. Для всех торговых марок целевым должен быть один и тот же рынок.

2. Предположение об одинаковом влиянии внешних факторов не всегда подтверждается. Отдельные торговые марки могут занимать более выгодную позицию по отношению к некоторым факторам внешней среды.

3. Появление на целевом рынке новых торговых марок неизбежно влияет на сокращение долей участников, даже при сохранении их эффективности. При этом торговые марки оказывают различное сопротивление вхождению новых конкурентов, что вызывает непропорциональное изменение долей рынка.

4. Колебания долей рынка могут быть вызваны случайными или исключительными причинами, например, разовое поступление крупного заказа.

5. Падение доли рынка одного из участников может быть результатом сознательных действий: отказ от одного из каналов распределения, прекращение обслуживания одного из сегментов базового рынка.

Традиционное сравнение долей рынка необходимо дополнить качественным анализом структуры покупателей (см. таблица 1.2) [10].

Таблица 1.2

Структура покупателей, %

Группа покупателей	Торговая марка А	Торговая марка Б
Доля рынка	30	30
Высокоприбыльные покупатели	15	5
Непостоянные покупатели	15	50
Неприбыльные покупатели	5	15
Лояльные покупатели	65	30

Из таблицы 1.2 видно, что при одинаковых долях рынка позиция торговой марки А является более предпочтительной, поскольку:

– риск потери покупателей меньше ввиду низкой доли непостоянных покупателей (меньше вероятность переключения с марки на марку);

– меньше неприбыльных покупателей, на которых расходуются ресурсы;

– большая доля высокоприбыльных покупателей формирует устойчивую финансовую позицию торговой марки А.

Позиция торговой марки Б менее устойчива, так как высокоприбыльных покупателей всего 5 %, а половина клиентов — непостоянные покупатели. Можно предположить, что в будущем объем продаж

и прибыль торговой марки Б повышаться не будет, возможно снижение этих показателей.

При достаточном количестве выделенных групп покупателей качественный анализ можно дополнить ABC — анализом по показателям прибыли, объем продаж и пр.

Разделение (декомпозиция) доли рынка на отдельные составляющие поможет объяснить ее изменение. Доля рынка может быть выражена через следующие компоненты [10]:

1. Уровень проникновения — доля (%) покупателей торговой марки в общем количестве покупателей товара определенной категории, к которой принадлежит данная торговая марка.

2. Уровень эксклюзивности — доля (%) покупок, приходящихся на торговую марку от общего объема покупок данной категории товаров. Доля показывает лояльность по отношению к торговой марке х.

3. Уровень интенсивности покупок — показывает средний объем покупки торговой марки в расчете на одного покупателя по отношению к среднему объему покупки по товарной категории в целом.

Обозначим:

х — торговая марка;

с — товарная категория, содержащая торговую марку х;

M_x — количество покупателей торговой марки х;

M_c — количество покупателей в товарной категории с;

q_{xx} — количество товаров торговой марки х, приобретаемое покупателями марки х;

q_{cx} — количество товаров категории с, приобретаемое покупателями марки х;

q_{cc} — количество товаров категории с, приобретаемое покупателями товарной категории с.

Доля рынка торговой марки х:

$$d_x = \frac{q_{xx}}{q_{cc}} = \frac{M_x}{M_c} \cdot \frac{q_{xx}/M_x}{q_{cx}/M_x} \cdot \frac{q_{cx}/M_x}{q_{cc}/M_c}, \quad (16)$$

где M_x/M_c — уровень проникновения;

$\frac{q_{xx}/M_x}{q_{cx}/M_x}$ — уровень эксклюзивности;

$\frac{q_{cx}/M_x}{q_{cc}/M_c}$ — уровень интенсивности.

Декомпозиция позволяет определить возможные причины сокращения доли рынка:

- снижается уровень проникновения на рынок (торговая марка теряет покупателей);
- снижается уровень эксклюзивности (сокращается доля покупок марки x по отношению к покупкам по товарной категории в целом);
- уменьшается интенсивность покупок (сокращается средний объем покупки товара марки x по отношению к среднему объему покупок товарной категории в целом).

Результаты анализа динамики рассмотренных индикаторов доли рынка помогут разработать необходимые корректирующие меры.

Долю рынка можно использовать как показатель конкурентного положения предприятия (торговой марки) и конкурентное преимущество. В первом случае полезно рассчитать доли рынка по сегментам, территориям, каналам распределения. Во втором, можно использовать обобщенную оценку, характеризующую рыночную силу предприятия.

1.3. Анализ рыночной сегментации

1.3.1. Анализ покупателей

Многие предприятия обслуживают потребности широкого круга покупателей. В большинстве компаний представление о сегментах покупателей сформировано на основе исторической информации и здравого смысла. Изменения в потребностях покупателей, непостоянство рынка неизбежно приводят к необходимости обновления восприятия «исторически сложившихся» групп покупателей, их значимости для предприятия.

Изучение совокупности покупателей начинается с определения основных сегментов и их описания (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Характеристика существующих сегментов

Сегмент покупателей	Основные потребности	Способ и место совершения покупки	Приобретаемые товары	Территориальное размещение покупателей	Ключевые признаки описания сегмента
1	См. «анализ потребностей»	– регулярно, в розничных магазинах; – периодически через INTERNET	Приводится структура покупок	Географическая концентрация покупателей	
....

Вне зависимости от используемых показателей описания сегментов необходимо оценить является ли такой способ деления характерным для данной отрасли и внести коррективы.

Выделенные сегменты необходимо проранжировать в соответствии с текущей значимостью для предприятия. В качестве показателей значимости могут использоваться объем продаж, доля рынка, прибыльность сегмента, вклад в покрытие затрат и пр.

Состав и характеристики сегментов со временем изменяются, как и их значимость для компании. Оценить эти изменения можно с помощью табл. 1.4

Таблица 1.4

Динамика значимости сегментов

Сегмент	Величина показателя значимости	Ранг важности сегментов по годам			
		t – 3	t – 2	t – 1	Текущий год (t)
1					
2					
...
n					
Причины основных изменений					

Предварительный анализ данных табл. 1.4 сводится к оценке соответствия текущей и будущей значимости сегментов и ресурсов, направляемых на их обслуживание.

Следующий этап — структурный анализ сегментов покупателей. Наиболее распространенным методом структурного анализа является

АВС-анализ. Метод позволяет ранжировать рыночные сегменты и отдельных покупателей в зависимости от их вклада в формирование выбранного показателя (показателей). В качестве показателей могут быть выбраны: объем продаж, затраты, вклад в покрытие затрат, прибыль и пр. Процедура анализа детально изложена в [3].

Распределение сегментов и отдельных покупателей на группы позволяет определить наиболее значимую группу клиентов, но вовсе не означает, что следует отказаться от остальных. Главная ценность анализа состоит в том, что он позволяет выявить приоритетные направления деятельности. Но необходимо иметь в виду, что клиенты, входящие в группы В и С, в будущем могут стать выгодными.

В дополнение к АВС-анализу полезно провести XYZ-анализ, позволяющий распределить сегменты и отдельных покупателей по степени стабильности динамики исследуемых показателей [3].

Совместный АВС- и XYZ-анализ завершает процедуру структурного анализа рыночных сегментов. В результате появляется возможность уточнить представление о существующих группах покупателей, их основных характеристиках и значимости для предприятия. Структурный анализ может продемонстрировать необходимость изменений в сегментировании рынка.

Разнообразие рыночных сегментов и типов покупателей требует понимания их потребностей, процесса покупки и факторов, влияющих на поведение клиентов.

Четкое понимание потребностей и запросов покупателей играет важную роль в анализе, т. к. покупателю нужен не товар как таковой, а возможность наилучшим образом удовлетворить свою потребность.

Анализ потребностей различных типов покупателей включает в себя поиск ответов на следующие вопросы [7]:

- Какие выгоды покупатель стремится получить от товара или услуги?
- В чем причины возникновения и изменения потребностей?
- Имеются ли у покупателей другие потребности, связанные с конкретным товаром или услугой?
- Какова структура этих потребностей и их взаимосвязь?
- Как эти потребности влияют на принятие решения о покупке?
- Существует ли связь между покупкой данного товара (товаров) и каких-либо других?

- Какие критерии учитывает покупатель, когда принимает решение о покупке?
- Какими критериями выбора поставщика руководствуется покупатель?
- Как покупатель ищет информацию о товаре или услуге?
- Какую роль играют отличительные черты торговой марки и приверженности к ней?
- Каковы перспективы и коммерческие возможности удовлетворения потребностей?

Ответы на эти вопросы помогают определить целевые рынки и характеристики покупателей.

Воздействие различных факторов приводит к существованию различных потребностей (табл. 1.5) [11].

Таблица 1.5

Классификация потребностей

Признак классификации	Вид потребности
По историческому месту потребления	Прошлые
	Настоящие
	Будущие
По степени настоятельности	Насущные
	Ненасущные
По степени сопряженности	Слабо сопряженные
	Сопряженные
	Сильно сопряженные
По степени удовлетворения	Удовлетворенные
	Частично удовлетворенные
	Неудовлетворенные
По уровню взаимосвязи товаров в процессе, удовлетворения потребности	Простые
	Сложные
По степени выраженности	Явные
	Скрытые
По степени активности действий, необходимых для удовлетворения потребностей	Активные
	Пассивные

Потребность характеризуется определенными закономерностями. Потребности возникают с момента рождения человека, объем и структура потребностей растут по мере взросления человека до определённого момента и начинают постепенно сокращаться. Каждому этапу жизненного цикла (младенчество, детство и отрочество, юность, зрелость, старость) соответствует свой набор и объем потребностей.

Потребность в товаре зависит от получаемой от него полезности, ожидаемой удовлетворенности. При оценке вариантов предложения покупатель рассматривает товар (услугу) с точки зрения:

- наиболее эффективного удовлетворения потребности;
- набора определённых, значимых для потребителя свойств, связанных с удовлетворением основной потребности.

Разнообразие потребностей и факторов их определяющих формируют различные типы потребителей и модели потребительского поведения. Потребителей можно классифицировать по различным признакам (табл. 1.6 [11], табл. 1.7).

Таблица 1.6

Индивидуальная классификация потребителей

Типы потребителей по психологическим характеристикам	
Тип потребителя	Характеристика
Движимые потребностью	Люди, психологически ориентированные на экономию и удовлетворение конкретной потребности
Интегрированные личности	Психологически стабильные, самоутвердившиеся люди среднего возраста, хорошо образованные, финансово обеспеченные, имеющие чувство меры, активные в благотворительности
Экстраверты	Устойчивые, консервативные (рабочие и пенсионеры), раздражители (средняя образованность и неплохой доход), достигшие высокого положения в обществе (лидеры в бизнесе, в правительстве)
Интраверты	Эгоцентристы (молодые, импульсивные, часто переменчивые), жизнелюбы (активные, имеют хороший доход, образование), осознающие себя членами общества (интересуются окружающими, будущим, личным ростом, имеют приличный доход)
Типы потребителей по отношению к цене	
Тип потребителя	Характеристика
Экономный	Ориентирован в первую очередь на уровень цены
Апатичный	Цена не важна, главное — удобство, престижность
Рациональный	Оценивает покупку с точки зрения соответствия цены и качества продукта
Персонифицированный	Образ продукта для него более важен, чем цена, но все же она оказывает влияние на покупку

Типы потребителей по признаку коммуникабельности	
Тип потребителя	Характеристика
Зажатые	Закомплексованные, с трудом вступающие в контакт, тяготеющие к повышенному вниманию
Равнодушные	Не проявляющие интереса к контакту
Раскованные	Легко вступающие в диалог
Типы потребителей по искомым выгодам	
Символисты	Товар — средство демонстрации своих возможностей, вкуса, эстетического чувства. Ищет престиж, признание и одобрение общества. Приобретают то, что известно и проверено. Главное — статус торговой марки
Последователи	Следуют за «ранним большинством». Высокое качество и функциональные свойства товара. Цена — существенный фактор покупки
Экономные	Экономия средств. Экономия времени. Удобство обслуживания

Потребители заметно отличаются своей готовностью опробовать новый товар. По степени восприятия новых товаров выделяют следующие типы потребителей: новаторы, ранние последователи, поздние последователи, раннее большинство, позднее большинство и консерваторы.

Таблица 1.7

Классификация потребителей на рынке организаций

Тип потребителя	Характеристика
Случайные	Закупки разовые, случайные. Задержка с оплатой до 30 дней. Низкая стоимость покупок.
Пассивные	Неритмичные закупки в течение года. Партнерские отношения длительностью до 2-х лет. Оплата по факту получения продукции. Средняя стоимость покупок.
Умеренные	Покупки стабильные. Длительные партнерские связи (до 5 лет). Частичная предварительная оплата. Высокая стоимость покупки.
Активные	Стабильные закупки. Длительные партнерские отношения (более 5 лет). Предварительная оплата. Очень высокая стоимость покупок.

Информация о потребностях покупателей собирается в процессе контактов с покупателями, а также с помощью полевых исследований. В результате формируется профиль основных типов покупателей (табл. 1.8) [8].

Профиль покупателя дополняется следующими сведениями:

- деловая репутация покупателя;
- предпочтения по товарному ассортименту;
- потребность в дополнительных услугах;
- объемы и частота закупок;
- мотивы потребления товаров;
- использование потребляемых товаров;
- что не устраивает покупателя в товаре (качество, дизайн, упаковка, проч.);
- что не устраивает покупателя в ценообразовании (цена, вид и форма оплаты, система скидок, проч.);
- что не устраивает покупателя в обслуживании.

Таблица 1.8

Профили основных покупателей

Наименование покупателя	Тип потребителя	Приобретаемые товары	Требования к товарам	Объем покупки	Отношение к цене	Платежная дисциплина	Запрашиваемая отсрочка платежа	Запрашиваемый срок поставки	Возможные причины отказа от товара
Ключевые									
Крупные									
Средние									
Мелкие									
Прочие									

Понимание потребностей покупателя имеет фундаментальное значение для удовлетворения целевых потребителей и противодействия конкурентам. Запросы покупателей должны быть учтены при формировании товарного ассортимента и разработке эффективных маркетинговых программ.

1.3.2. Анализ процесса покупки

Понимание механизма покупки помогает разработать инструменты воздействия на покупателя, адаптированные из его поведения. При этом необходимо различать покупателей-частных лиц и покупателей-организации.

Поведение потребителей при покупке раскрывают процессы принятия решений и действия людей, участвующих в приобретении и использовании товаров. Поведение организации при покупке представляют собой закупочное поведение производителей и посредников, некоммерческих организаций и государственных учреждений.

На поведение покупателей оказывают влияние различные факторы [7]:

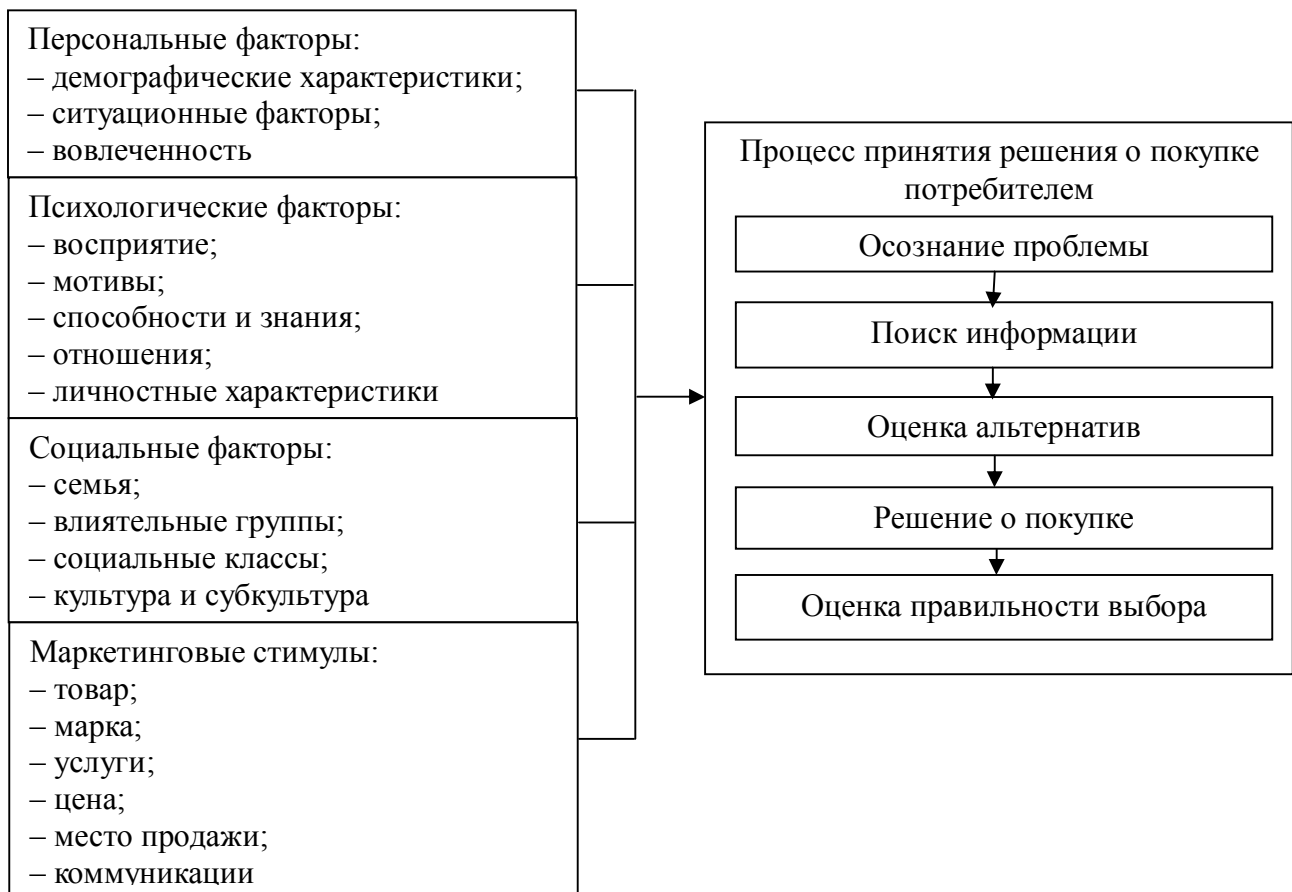


Рис. 1.2. Процесс принятия решения о покупке потребителями и факторы, влияющие на него

Персональные факторы: демографические показатели (возраст, пол, род занятий, доход, и т. д.).

Ситуационные факторы (повод совершения покупки, внешние условия, уровень вовлеченности (заинтересованность в покупке)).

Психологические факторы: восприятие, мотивы и отношение потребителей к тому, что они и как покупают; личностные характеристики (амбиции, искомые выходы, статус пользователя; отношение к эмоциональной ценности товара).

Социальные факторы: семейные отношения; роль, исполняемая в семье (инициатор, принимающий решение, пользователь, советник); влияние социальных групп (друзей, коллег по работе); общественное мнение, культурные и национальные традиции и пр.

Маркетинговые стимулы: выбор товара, выбор торговой марки, потребность в дополнительных услугах, выбор продавца, влияние средств коммуникаций, чувствительность к факторам маркетинга.

В зависимости от степени вовлеченности в процесс покупки и осознания различий между торговыми марками различают четыре типа покупателей (табл. 1.9) [11].

Таблица 1.9

Типы покупательского поведения

Различия между марками	Высокая степень вовлеченности	Низкая степень вовлеченности
Значительные	Комплексное покупательское повеление	Привычное покупательское повеление
Незначительные	Активное покупательское поведение	Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции

Комплексное покупательское поведение характерно при покупке дорогих товаров. Высокая степень вовлеченности потребителя в процесс покупки требует большого объема информации. На основе первоначальной информации у покупателя формируется интерес к товару.

По мере сбора и изучения дополнительной информации покупатель формирует определенное убеждение. После тщательного обдумывания человек делает покупку.

Покупателей необходимо информировать о различии между торговыми марками и склонить к выбору определенного товара.

Активное покупательское поведение появляется при высокой степени вовлеченности покупателя в процесс покупки. Выбор услож-

няется практическим отличием аналогичных товаров. В этом случае покупатель активно сравнивает предлагаемые товары. Поскольку речь идет о дорогих товарах, решение о покупке принимается исходя из уровня цены и обслуживания. На решение могут повлиять даже незначительные маркетинговые стимулы.

Привычное покупательское поведение характерно низкой вовлеченностью потребителя в процесс покупки при отсутствии значительных различий между торговыми марками. Процесс покупки носит «почти автоматический характер», а выбор товара определяется «исторической» приверженностью к марке.

Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор при низкой степени вовлеченности означает, что потребитель не ориентируется на одну торговую марку, а склонен пробовать и оценивать.

Процесс совершения покупки индивидуальными потребителями и организациями имеет много общего, однако сделки между организациями носят более формальный характер. Когда организация осознает потребность в товаре или услуге она составляет спецификацию и по ней отбирает товар и поставщиков. Список предложений ранжируется и оценивается по стоимости, условиям оплаты, поставки, качества, надежности и репутации поставщиков. Решение о выборе принимается после анализа вариантов. Оценка после покупки производится как в отношении товара, так и в отношении поставщика. На процесс принятия решения организации о покупке влияют различные факторы рис. 1.3.

Процесс принятия решения о покупке происходит в следующей последовательности:

1. Осознание проблемы.
2. Подготовка спецификации товаров для решения проблемы.
3. Поиск товаров и поставщиков.
4. Оценка предложений.
5. Выбор и заказ наиболее подходящего товара.
6. Оценка товара и поставщика.

Естественно, что между поведением индивидуальных покупателей и поведением организаций существуют различия.

В организации в процессе совершения покупки участвует больше людей. При этом каждый участник отвечает за исполнение своей роли.

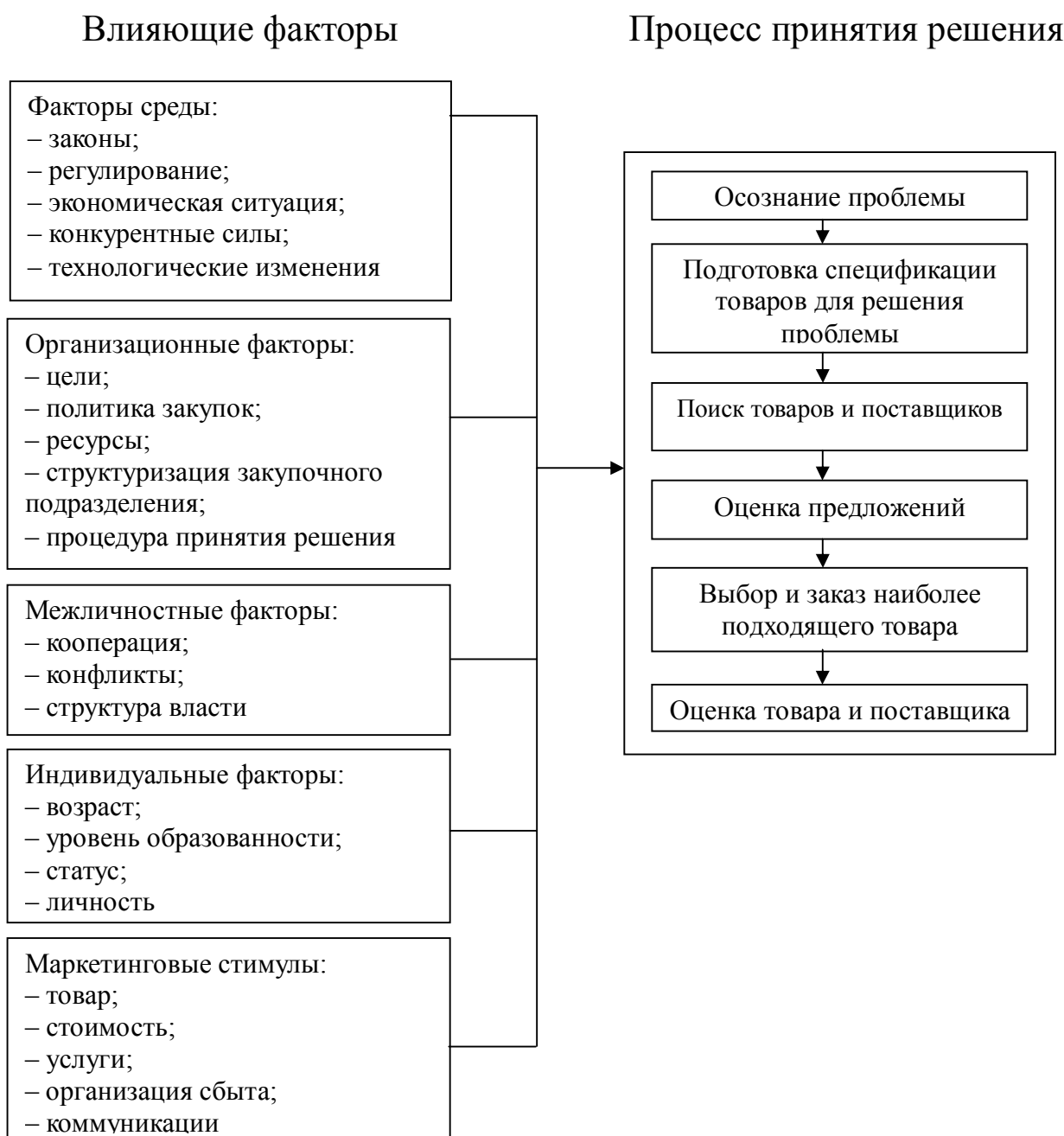


Рис. 1.3. Факторы, влияющие на покупку

Для организации покупка может быть связана с большим риском. Это обусловлено высокой стоимостью закупаемых товаров, уровнем возможных последствий покупки, неопределенностью работы с поставщиками и пр.

На рынке организаций продавцов и покупателей меньше, чем на потребительском рынке, что повышает вероятность и необходимость установления долгосрочных взаимоотношений. В этом случае возрастает роль личных контактов представителей продавца и покупателя (личной продажи).

Покупатели-организации должны действовать в рамках установленных формальных правил и процедур. Зачастую покупка может быть произведена только после многочисленных согласований.

В результате анализа для каждого типа или сегмента покупателей необходимо составить профиль, описать механизмы процесса покупки и основные влияющие факторы. Для этого удобно воспользоваться схемой, представленной на рис. 1.4 [7].

Понимание потребностей покупателей, их поведения и процесса покупки позволит сформировать цельное маркетинговое предложение. Знание основных факторов, влияющих на решение о покупке позволяет определить как и с помощью чего можно воздействовать на поведение покупателя и на его выбор.



Рис. 1.4. Покупатели, потребности, процесс покупки, влияющие факторы

После приобретения и использования товара потребитель испытывает чувство удовлетворения, либо недовольства. Позитивное отношение усиливает приверженность к товару (торговой марке), что

способствует распространению товара, увеличению частоты покупок. Негативное отношение приводит к обратному эффекту.

Удовлетворенность покупателя зависит от разницы между ожиданиями от применения товара и восприятием функционирования товара. Если результат отвечает ожиданиям покупателя, имеет место удовлетворенность. Если результат выше, то и удовлетворенность повышается. Если результат использования товара ниже ожидаемого, то имеет место неудовлетворенность.

Уровень ожидания формируется у покупателей на основе собственного опыта, информации от покупателей, опробовавших товар и обещаний, содержащихся в рекламе.

Если ожидания покупателей подтверждаются практикой использования товара, то приверженность товару (торговой марке) усиливается.

Таким образом, в процессе коммуникации с покупателями предприятие должно избегать необдуманных обещаний, которые способны вызвать неудовлетворенность потребителя.

1.3.3. Анализ приверженности торговой марке

Индикатором удовлетворенности потребителя на конкурентном рынке являются уровень приверженности торговой марке.

Для анализа уровня приверженности рассмотрим условный пример (рис. 1.5) [10].

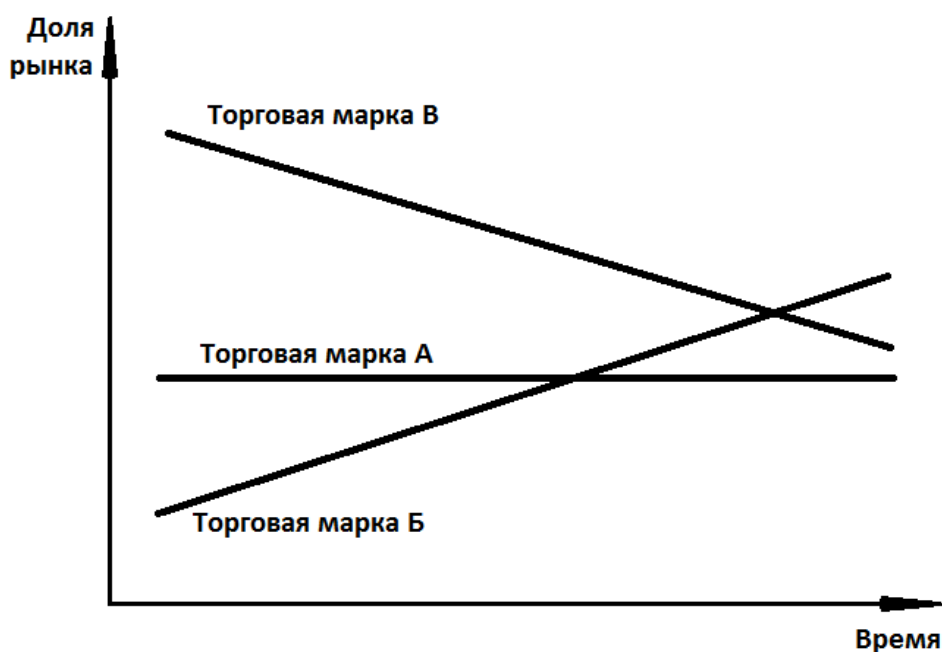


Рис. 1.5. Динамика долей рынка торговых марок

Стабильность доли рынка торговой марки А может объясняться как минимум двумя причинами:

- постоянное количество покупателей регулярно приобретает одинаковый объем товара А;
- количество потребителей, отказывающихся от торговой марки А, равно количеству потребителей принимающих торговую марку А, т. е. уровень пребывающих покупателей компенсирует уровень убывающих.

Какое объяснение соответствует действительности определить по имеющимся данным невозможно.

Аналогичные объяснения можно дать динамике доли рынка торговой марки Б:

- к фиксированному количеству верных марке Б покупателей с постоянной скоростью добавляются новые;
- уровень прибывающих покупателей выше, чем убывающих;
- количество покупателей торговой марки Б остается постоянным, но некоторые из них приобретают возрастающее количество товара за одну покупку, либо приобретают товар чаще.

Сокращение доли рынка торговой марки В можно объяснить аналогично.

Таким образом, каждую торговую марку можно охарактеризовать двумя показателями: уровень приверженности и уровень привлечения.

Уровень приверженности — это доля покупателей, которые приобрели торговую марку в предыдущем периоде и продолжают приобретать ее в текущем.

Уровень привлечения — доля покупателей, которые приобрели торговую марку в предыдущем периоде, переключились на конкурирующую торговую марку в текущем периоде.

Указанные доли называются вероятностями переключений, которые оцениваются с помощью опроса или на основе данных потребительской панели.

Оценки вероятностей переключений позволяют объяснить динамику долей рынка. Если обозначить через α уровень приверженности торговой марке, а через β — уровень привлечения, то доля рынка торговой марки в период $t + 1$ будет равна [10]:

$$d_{t+1} = \alpha d_t + \beta(1 - d_t), \quad (17)$$

где d_t — доля рынка торговой марки в период t ;

d_{t+1} — доля рынка торговой марки в период $t + 1$.

Вероятность переключений позволяет объяснить динамику долей рынка и конкуренции, сформулировать прогноз развития рынка в предположении, что выявленные вероятности переключений сохранятся неизменными в пределах горизонта прогнозирования.

На основании предположения о постоянстве вероятностей переключений может быть рассчитана долгосрочная или равновесная доля (d_p) рынка торговой марки:

$$d_p = \frac{\beta}{(1 - \alpha) + \beta}, \quad (18)$$

Равновесная доля рынка торговой марки не зависит от начальной доли рынка, а указывает на ее прогнозное значение при условии постоянства вероятностей переключения.

1.3.4. Анализ удовлетворенности покупателей

Удовлетворенность покупателей — основа концепции маркетинга. Самой очевидной мерой удовлетворенности покупателей является объем продаж или доля рынка предприятия, а мерой неудовлетворенности — количество жалоб (рекламаций) клиентов.

На самом деле количество жалоб в адрес предприятия не полностью отражает степень неудовлетворенности покупателя. Далекое не всегда покупатели предъявляют формальные претензии непосредственно изготовителю или продавцу. Значительная часть покупок становится объектом косвенных жалоб, например торговому персоналу, друзьям, коллегам по работе и пр. Кроме того, часть покупателей недовольных приобретенным товаром, не высказывают претензий, считая это бесполезным.

Неудовлетворенные покупкой клиенты, которые не информируют предприятие о своих претензиях составляют значительную часть недовольных. Такие потребители не склонны к повторным покупкам

и могут понизить долю рынка предприятия, формируя негативное отношение, своего рода устную антирекламу.

Количество покупателей, формально не заявивших о своих претензиях и степень их неудовлетворенности неизвестны. Отсюда возникает необходимость в прямом исследовании степени удовлетворенности / неудовлетворенности и идентификации причин недовольства.

Анализ удовлетворенности / неудовлетворенности проводится в три этапа.

На первом этапе оценивают степень интегральной удовлетворенности товаром или поставщиком (производителем) (табл. 1.10) [10].

Таблица 1.10

Структура опросного листа

Содержание вопросов	Оценка в баллах										
1. Общая оценка: В какой степени Вы в целом удовлетворены товаром / поставщиком?											
Удовлетворенность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	н
2. Оценка по атрибутам:											
Насколько важен для Вас данный атрибут и в какой степени Вы им удовлетворены?											
2.1. «Наименование атрибута»											
Важность:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	н
Удовлетворенность:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	н
2.2. «Наименование атрибута»											
Важность:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	н
Удовлетворенность:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	н
...
3. Намерение совершить повторную покупку											
Купите ли Вы следующий раз «наименование товара» у «название поставщика»?	Да			Нет				Не знаю			
	Почему?:			Почему?:				Почему?:			

Удовлетворенность /неудовлетворенность оценивают по каждому атрибуту (см. мультиатрибутивные модели товара в [10]) одновременно с оценкой важности атрибута. Для этого используют ту

же шкалу (табл. 1.10), к которой добавляют возможность ответа «не знаю» (н).

Дополнительно измеряют намерение совершить повторную покупку.

Подобные опросы проводятся регулярно на репрезентативной выборке собственных покупателей и клиентов других предприятий, действующих на том же рынке (сегменте рынка).

Обработка результатов опроса сводится к расчету средних значений и среднеквадратических отклонений по каждому атрибуту. Полученные оценки сравнивают с показателями конкурирующих товаров и со средними по анализируемому сегменту рынка. Такое сравнение позволяет оценить восприятие товара покупателями.

Для наглядного отображения результатов используется матрица «удовлетворенность — неудовлетворенность» (рис. 1.6) [10].

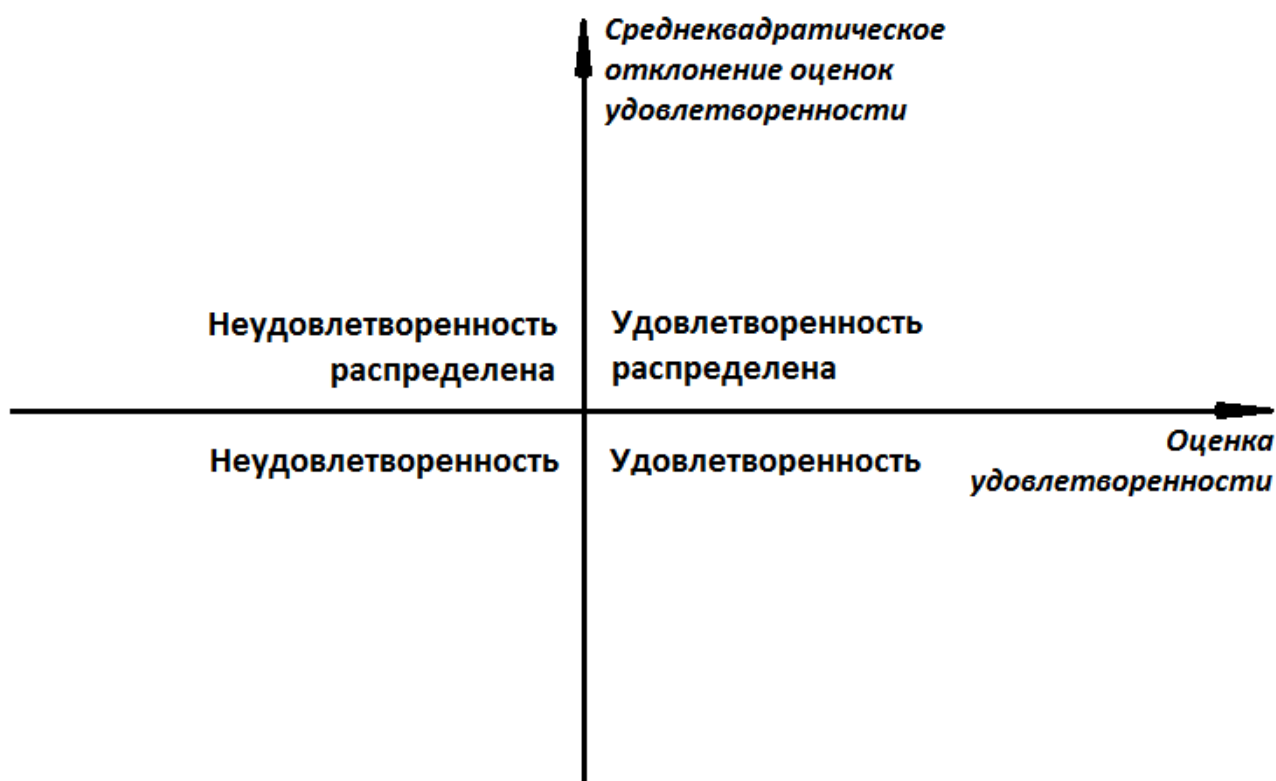


Рис. 1.6. Матрица «удовлетворенность — неудовлетворенность»

Горизонтальная ось матрицы соответствует отношению средних оценок удовлетворенности / неудовлетворенности, а вертикальная ось — среднеквадратичным отклонением оценок. Чем выше отношение средних оценок, тем больше степень удовлетворенности, чем больше

среднеквадратичное отклонение оценок, тем менее согласованы мнения опрашиваемых.

В качестве точки пересечения осей принимают средний результат оценок по сегменту или результат самого опасного конкурента.

Правый верхний квадрант матрицы характеризуется высокой средней оценкой степени удовлетворенности, но большое среднеквадратическое отклонение указывает на значительный разброс мнений клиентов. В этом случае говорят о распределенной (рассеянной) удовлетворенности. Подобное может быть вызвано непостоянством качества сопутствующих услуг, а также индивидуальными особенностями восприятия товара покупателями.

Причину недовольства можно установить с помощью идентификации неудовлетворенных клиентов.

Левый верхний квадрант — низкая средняя оценка сопровождается большим разбросом мнений покупателей. Неудовлетворенность распределена: большинство клиентов недоволено, но в разной степени. Такая ситуация может быть связана с предложением, несоответствующим реальным потребностям покупателей.

В левом нижнем квадранте покупатели неудовлетворены и их мнения совпадают. Это означает, что товар полностью не отвечает потребностям покупателей.

Правый нижний квадрант характеризуется высокой средней оценкой удовлетворенности и низким среднеквадратическим отклонением. Товар полностью адаптирован потребностям покупателей, которые в целом удовлетворены и их мнения совпадают.

Использование полученных при опросе оценок важности атрибута позволяет провести анализ соотношений «удовлетворенность / важность», т. е. оценить соответствие качества предлагаемого товара ожиданиям покупателя.

В идеальном случае оценка удовлетворенности и важности должны совпадать, т. е. отношение этих показателей равно единице. Если отношение меньше единицы, то удовлетворенность по важным атрибутам товара недостаточна.

Если отклонение в меньшую сторону велико, товар воспринимается клиентом как неудовлетворительный, что может отрицательно повлиять на образ торговой марки.

Высокая удовлетворенность по второстепенному атрибуту (отношение больше единицы) бессмысленна, поскольку продавец предлагает уровень качества, который не требуется покупателю.

Результаты расчета отношения «удовлетворенность / важность» отражаются на матрице (рис. 1.7) [10].

			Среднеквадратическое отклонение оценок удовлетворенности
	0,8	0,9	1
зона 4	зона 3	зона 2	зона 1
			Оценка "удовлетворенность / важность"

Рис. 1.7. Матрица «удовлетворенность — важность»

Точки пересечения вертикальных осей с горизонтальной обычно совмещают со значениями соотношения «удовлетворенность / важность», равными 1, 0,9, 0,8. В соответствии с этим выделяют четыре зоны:

Зона 1: отношение «удовлетворенность / важность» превышает единицу. Удовлетворенность выше, чем важность атрибута. Имеет место излишнее качество (сверх-удовлетворенность) и риск низкой рентабельности товара. Низкое значение среднеквадратического отклонения свидетельствует о «единогласии» респондентов.

Зона 2: отношение «удовлетворенность / важность» (между 0,9 и 1) указывает на хорошую удовлетворенность по важным для покупателя атрибутам.

Зона 3: отношение «удовлетворенность / важность» между 0,8 и 0,9, удовлетворенность по важным атрибутам недостаточна.

Зона 4: удовлетворенность существенно ниже степени важности атрибута (отношение «удовлетворенность / важность» меньше 0,8).

Низкие значения среднеквадратического отклонения указывают на наличие «единогласия» респондентов, что усиливает выводы.

Высокие значения среднеквадратического отклонения в зонах 1, 3 и 4 могут свидетельствовать о недостаточной адаптации товара к потребностям целевых покупателей. Необходимы дополнительные

исследования для идентификации покупателей и их потребностей с целью выделения более узких сегментов или модификации товара.

В зоне 2 высокое значение среднеквадратического отклонения удовлетворенности. Необходимы дополнительные исследования для выявления причин несогласованности мнений респондентов.

Результаты анализа полезны для определения слабых мест товара, оценки необходимости дифференциации моделей товара и их адаптации к потребностям покупателей, выявления ошибок сегментации. В отношении каждой зоны необходимо определить набор корректирующих действий.

1.3.5. Анализ привлекательности рыночных сегментов

В результате сегментирования рынка предприятие определяет целевые сегменты, каждый из которых представляет собой группу покупателей со схожими потребностями и мотивационными характеристиками, создающими для компании благоприятные маркетинговые возможности.

Анализ привлекательности сегментов проводится с целью определения наиболее выгодных. Выгодный сегмент (сегменты) должен приносить сравнительно большой доход, обладать достаточной емкостью, высокими темпами роста, высокой рентабельностью, умеренным уровнем конкуренции, доступными каналами сбыта.

Анализ выгодности рыночных сегментов производится с помощью системы количественных и качественных показателей [12], характеризующих наиболее значимые для предприятия сегменты (табл. 1.11).

Таблица 1.11

Система показателей, характеризующих сегменты рынка*

№	Показатель	Коэффициент значимости	Сегменты			
			1	2	3	...
Количественные показатели						
1	Емкость сегмента					
2	Доля рынка предприятия					
3	Производственный потенциал сегмента					
4	Затраты на систему сбыта и обслуживания					

* Система показателей может быть иной

5	Затраты на реакцию предприятия, связанную с изменением запросов потребителей					
6	Прибыльность сегмента					
7	Рентабельность продаж					
Качественные показатели						
8	Доступность сегмента					
9	Устойчивость сегмента					
10	Уровень интенсивности конкуренции					
11	Рациональность структуры товарного ассортимента					

Значения количественных показателей определяются по результатам деятельности предприятия или, если предприятие предполагает выход на анализируемые сегменты, по результатам целевых исследований.

Качественные показатели определяются экспертным путем по 10-ти бальной шкале, коэффициенты значимости — аналогично.

Количественные и качественные показатели необходимо привести в сопоставимый вид, для чего рассчитываются приведенные коэффициенты:

– привлекательность сегмента увеличивается с ростом значения показателя:

$$r_{i,j} = \frac{b_{i,j}}{b_{j,\max}}, \quad (19)$$

где $r_{i,j}$ — приведенный коэффициент j -го показателя для i -го сегмента;

$b_{i,j}$ — значение j -го показателя для i -го сегмента;

$b_{j,\max}$ — максимальное значение j -го показателя по анализируемым сегментам.

– привлекательность сегмента увеличивается со снижением значения показателя:

$$r_{i,j} = \frac{b_{j,\min}}{b_{i,j}}, \quad (20)$$

где $r_{i,j}$ — приведенный коэффициент j -го показателя для i -го сегмента;

$b_{i,j}$ — значение j -го показателя для i -го сегмента;

$b_{j,\min}$ — минимальное значение j -го показателя по анализируемым сегментам;

Коэффициент выгоды (привлекательности) сегмента определяется для каждого сегмента:

$$K_i = \sum_{j=1}^m \Delta_j \cdot r_{i,j}, \quad (21)$$

где K_i — коэффициент выгоды i -го сегмента;

Δ_j — коэффициент значимости j -го показателя;

m — общее количество показателей.

Чем ближе коэффициент выгоды к единице, тем привлекательней данный сегмент для предприятия.

По результатам анализа рынка сбыта полезно составить итоговую таблицу, характеризующую состояние рыночных сегментов.

Таблица 1.12

Результаты анализа рынка сбыта

№	Показатели	Сегменты				
		1	2	3	4	...
1	Производственный потенциал сегмента					
2	Емкость сегмента					
3	Доля рынка предприятия					
4	Объем продаж предприятия					
5	Затраты на систему сбыта и обслуживания					
6	Прибыльность сегмента					
7	Рентабельность продаж					
8	Доступность сегмента					
9	Устойчивость сегмента					
10	Уровень интенсивности конкуренции					
11	Рациональность структуры товарного ассортимента					
12	Территориальное размещение покупателей					
13	Типы потребителей					
14	Структура покупок					
15	Объем покупок					
16	Требования к товарам и услугам					

Окончание таблицы 1.12

№	Показатели	Сегменты				
		1	2	3	4	...
17	Чувствительность к цене					
18	Платежная дисциплина					
19	Требования покупателей к условиям поставки					
20	Возможные причины отказа от покупки					
	Другие показатели					

Регулярное проведение анализа рынка сбыта позволит отследить изменение показателей состояния целевых сегментов и позиций предприятия.

2. АНАЛИЗ УСЛОВИЙ КОНКУРЕНЦИИ

2.1. Модель движущих сил конкуренции

Конкурентная позиция на рынке анализируется с учётом отраслевой принадлежности предприятия и предполагаемой (действительной) территории его деятельности.

Прежде всего, следует выявить основных конкурентов предприятия. Выбор должен быть обоснован с точки зрения устойчивости позиции предприятий-конкурентов, активности в использовании инструментов маркетинга и степени влияния на деятельность предприятия.

Если в отрасли (на территории) действует много предприятий-конкурентов возникает задача сужения круга исследуемых конкурентов, т. е. выявления наиболее опасных, приоритетных конкурентов. В качестве таких конкурентов можно выделить следующие типы соперников:

1. Прямые конкуренты — производят те же товары (услуги), по той же технологии для тех же целевых рынков.

2. Потенциальные конкуренты — производят те же товары (услуги), но реализует их на других целевых рынках.

3. Предприятия, удовлетворяющие те же потребности, но иными товарами (услугами), т. е. субституциональные конкуренты.

4. Косвенные конкуренты — предприятия, предлагающие совершенно другие товары (услуги), отвлекающие денежные средства потребителей (приобрести автомобиль или потратить деньги на отдых).

В большинстве случаев в качестве приоритетных конкурентов рассматриваются предприятия, относящиеся к первым двум позициям.

После первоначального ограничения численности конкурентов производится дальнейшее их сокращение в зависимости от типа конкурентного поведения: рыночный лидер, рыночный претендент, последователь, узкий специалист [2].

Для лидера приоритетными являются другие лидеры и наиболее активные претенденты, для предприятия-претендента другие претенденты и наименее активные лидеры. Интересы лидеров и претендентов с одной стороны и узких специалистов обычно на рынке не пересекаются. В конечном счете выделяют 3–5 наиболее опасных и сильных конкурентов.

Собственно анализ условий конкуренции проводится с помощью модели пяти конкурентных сил М. Портера [10], рис. 2.1. и 2.2. В соответствии с этой моделью конкурентная среда состоит из предприятий-соперников, не стесняющихся в средствах для достижения своих целей в условиях определяемых внешними силами.



Рис. 2.1. Модель пяти движущих сил конкуренции

Способность предприятия сформировать и реализовать свое преимущество зависит не только от уровня прямой внутриотраслевой конкуренции, но и от роли конкурентных сил в отрасли. Проявления конкурентных сил определяются действиями потенциальных конкурентов, наличием или возможностью появления товаров-заменителей, действием потребителей и поставщиков.

2.2. Оценка уровня угрозы появления новых конкурентов

Потенциальные конкуренты претендуют на часть ёмкости рынка, ограничивая доли действующих предприятий. Прямые потенциальные конкуренты могут появиться из следующих предприятий:

- предприятий действующих в других отраслях (на других рынках), способных преодолеть барьеры входа;
- предприятий, для которых внедрение в отрасль (на рынок) является логическим продолжением их развития;
- поставщики или клиенты, способные реализовать стратегию прямой (обратной) интеграции.

Возможность появления новых соперников определяется наличием и высотой барьеров входа в отрасль (на рынок), силой ответной реакции действующих предприятий на вторжение новичков (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Движущие силы отраслевой конкуренции

На рынке с высокими барьерами входа и сильной ответной реакцией действующих игроков проникновение новых конкурентов затруднительно. Типичными барьерами входа являются:

- экономия на масштабах производства. Новый игрок, входящий на рынок (в отрасль) должен организовать крупно-масштабное производство, в противном случае его издержки будут неконкурентоспособны;
- затруднительный доступ к технологиям. Недостаток собственного технологического развития, отсутствие необходимых патентов, квалифицированных кадров могут существенно осложнить вход на рынок (в отрасль);
- наличие эффекта опыта. Если снижение удельных издержек производства является функцией накопительного объёма производства, то новичку потребуются дополнительные ресурсы и время для накопления опыта эффективного производства. Эффект опыта особенно характерен для отраслей с большой долей добавленной стоимости;
- наличие на рынке известных торговых марок. Лояльность покупателей к торговой марке означает необходимость дополнительных расходов и усилий новичка для переключения устойчивых предпочтений потребителей;
- высокие инвестиции. Чем выше затраты стартового периода, тем меньше кандидатов способных внедриться в отрасль (на рынок);
- преимущество известности. Предприятия, уже работающие на рынке (в отрасли) имеют доступ к кредитам, производственным площадкам, каналам распределения. Чем теснее связь действующих предприятий с окружающей средой, тем сложнее и дороже новинкам преодолеть барьер «неизвестности»;
- правовая защита. Издержки входа усиливаются, если деятельность в отрасли защищена патентами, лицензиями, квотами, и иными ограничениями.

Соотношение затрат на внедрения на рынок (в отрасль) и размера ожидаемой прибыли — основание для принятия предварительного решения о входе в отрасль (на рынок). Окончательное решение зависит от предполагаемой силы реакции действующих предприятий по защите своих позиций. Сила ответной реакции зависит от:

- прошлого опыта и репутации агрессивности существующих предприятий по отношению к новым участникам рынка;

- проявления потенциальным конкурентом склонности к агрессии, амбиций в отношении собственной лидирующей роли на рынке;
- наличия у действующих предприятий достаточных ресурсов для противодействия;
- степени заинтересованности действующих предприятий в данном рынке;
- склонности и способности действующих предприятий к объединению для отпора;
- степени амбициозности руководителей действующих предприятий.

Чем выше вероятность и степень агрессивной реакции действующих предприятий на попытки вхождения в отрасль новичков, тем ниже угроза со стороны потенциальных конкурентов.

Дополнительным стимулом вхождения в отрасль является её привлекательность с точки зрения получения желаемой прибыли. Высокорентабельная отрасль (рынок) является наиболее привлекательной и способствует усилению конкуренции.

Оценка уровня угрозы появления новых конкурентов производится экспертным путём, для чего по пятибальной шкале определяются высота барьеров входа в отрасль (табл. 2.1):

- 0 — очень большой, практически непреодолимый барьер входа.
- 5 — барьер входа практически отсутствует.

Таблица 2.1

Оценка угрозы появления новых конкурентов

№ п/п	Факторы — барьеры в отрасль (комментарии)	Удельный вес фактора	Оценка фактора
1.	Лояльность покупателей к торговой марке. (Высокая степень предпочтения покупателей к товарам производителей, уже работающим на территории/отрасли, является существенным барьером для потенциальных конкурентов. Входящие новые конкуренты должны перекрыть высокую лояльность значительными инвестициями)		
2.	Экономия на масштабе. (Это необходимость обеспечения определённого гарантированного объёма производства и реализации для успешного внедрения в отрасль/территорию нового конкурента и его успешного функционирования. Высокие значения этого показателя у действующих предприятий отсекают потенциальных конкурентов с недостаточно высоким инвестиционным потенциалом)		

Продолжение таблицы 2.1

3.	Потребность в прямых высоких инвестициях. (Высокая фондоёмкость, расходы на НИОКР, рекламу и пр. требуют значительных инвестиций. Высокие первоначальные затраты создают значительные препятствия и снижают угрозу появления новых конкурентов)		
4.	Преимущество по издержкам. (Более низкий уровень издержек производства и реализации обеспечивают действующим предприятиям значительные преимущества в виде высоких барьеров входа, которые трудно преодолеть новым конкурентам)		
5.	Расходы потребителей по переключению на других поставщиков. (Издержки потребителей могут возникнуть в результате затрат на приспособление товаров новых предприятий к уже имеющимся, изменение привычного способа использования товаров, затрат на переподготовку, оборудование и пр. Чем выше затраты на переключение, тем выше барьер входа. Новый производитель (продавец) должен каким-либо образом компенсировать эти издержки потребителя путём предложения более привлекательных товаров или условий покупки)		
6.	Доступ к каналам сбыта. (Наличие контроля над каналами сбыта со стороны действующих предприятий создаёт существенные трудности для новых конкурентов, которые должны создать свои каналы распределения либо «арендовать» их у действующих предприятий. И то и другое требует значительных затрат со стороны потенциальных конкурентов)		
7.	Доступ к источникам сырья. (Наличие контроля действующих предприятий над поставщиками сырья создаёт высокие барьеры входа для потенциальных конкурентов, не имеющих собственных поставщиков или источников сырья)		
8.	Доступ к технологиям. (Отсутствие патентов, опыта использования технологий, квалифицированных кадров, необходимость создания технически и технологически сложного производства могут эффективно закрыть вход в отрасль / территорию)		
9.	Государственные (муниципальные) ограничения для входа в отрасль / территорию. (Влияние государственных / муниципальных органов может выражаться в использовании таких мер, как лицензирование, квотирование, введение стандартов, льготное финансирование, льготное выделение земли, помещений. Размытая государственная / муниципальная политика в отношении предпринимательской деятельности в отрасли / территории способствует внедрению новых конкурентов)		

10.	Ответная реакция действующих предприятий. (Сила ответной реакции зависит от наличия необходимых ресурсов, степени заинтересованности в данном рынке, склонности действующих предприятий к лидирующей роли, агрессивности и пр. Чем выше вероятность и сила ответной реакции, тем труднее вход в отрасль / территорию)		
	Средневзвешенная сумма баллов		

Комплексной оценкой уровня угрозы появления новых конкурентов является средневзвешенная сумма баллов:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \beta_i \cdot P_i \quad (22)$$

где n — общее количество оцениваемых факторов;

β_i — удельный вес i -го фактора;

P_i — оценка i -го фактора.

Чем больше средневзвешенная сумма баллов, тем выше угроза появления новых конкурентов и интенсивнее конкуренция в отрасли (на рынке).

2.3. Оценка интенсивности внутриотраслевой конкуренции

Внутриотраслевая конкуренция возникает в том случае, если действующие на рынке предприятия испытывают трудности со сбытом своих товаров или видят возможности усиления своей позиции за счёт конкурентов. При этом субъектами конкуренции могут быть:

- предприятия, производящие аналогичные товары;
- предприятия, выпускающие товары отличающиеся по параметрам качества (степени удовлетворения потребности) — видовая конкуренция.

Интенсивность и формы конкурентной борьбе между прямыми соперниками зависят от конкурентной структуры рынка (чистая конкуренция, олигополия, монополия, монополистическая конкуренция) и др. факторов.

Чистая конкуренция характеризуется присутствием на рынке большого числа продавцов, обслуживающих большое количество по-

купателей. Ни те, ни другие не имеют ключевых преимуществ и не могут непосредственно влиять на условия конкуренции на рынке. Товары имеют чётко определенные характеристики, унифицированы и полностью взаимозаменяемы. Цены формируются исключительно под влиянием спроса и предложения. Основной конкурентной стратегией предприятия в условиях чистой конкуренции является стратегия дифференциации собственной продукции и дополнительных услуг.

Проблема заключается в том, какие именно особые свойства товара и какие дополнительные услуги будут привлекательны для покупателей.

Олигополия формируется на рынках достигших стадии зрелости, когда первичный спрос не увеличивается. На таком рынке доминируют несколько предприятий. Все соперники находятся в сильной зависимости друг от друга и действия одного вынуждают других реагировать. Увеличить собственную долю можно только за счёт других соперников, поэтому конкуренция на олигополистическом рынке имеет более агрессивный характер. Выделяют пять основных типов стратегического конкурентного поведения [10]:

- независимое поведение означает, что предприятие игнорирует действия и реакции конкурентов. Такая позиция характерна для предприятия, занимающего доминирующее положение;
- корпоративное поведение соответствует стремлению к тайному или явному союзу соперников;
- адаптивное поведение (поведение последователя) означает приспособление собственных действий к наблюдаемым действиям конкурентов. Адаптивное поведение всех соперников способствует стабилизации рынка;
- опережающее поведение (поведение лидера) предполагает разработку собственной конкурентной стратегии с учётом прогнозируемых действий соперников;
- агрессивное поведение изначально предполагает самую неблагоприятную для предприятия-инициатора реакцию конкурентов и основано на упреждающих решениях.

Для анализа альтернативных действий, противодействий со стороны двух конкурирующих предприятий применяется матрица конкурентных реакций (таблица 2.2) [10].

Матрица противопоставляет два предприятия — изучаемое (А) и конкурирующее (Б). Анализ проводится по трём-четырёх элементам

комплекса маркетинга. В строках матрицы указаны действия, принимаемые предприятием А (инициатор).

Таблица 2.2

Матрица конкурентных реакций

Действие предприятия А	Реакция предприятия Б		
	Цена (а)	Реклама (б)	Качество (в)
Цена (а)	Раа	Раб	Рав
Реклама (б)	Рба	Рбб	Рбв
Качество (в)	Рва	Рвб	Рвв
Первый индекс относится к предприятию-инициатору (А) Второй индекс характеризует реакцию конкурента (Б)			

В столбцах — реакции прямого конкурента (предприятие Б). Числа в ячейках матрицы — это вероятность соответствующей реакции конкурента (Б) на действия инициатора (А). По диагонали матрицы располагается вероятности прямой реакции, т. е. вероятности того, что предприятие Б ответит на действия предприятия А тем же инструментом маркетинга. Например, в ответ на снижение цены тоже снизит цену. В остальных клетках матрицы указываются вероятности не прямых реакций, т. е. вероятность реакции другим инструментом маркетинга. Например, в ответ на снижение цены повысит качество при сохранении цены.

Матрица конкурентных реакций полезна для оценки и прогнозирования реакции соперников. При необходимости количество анализируемых маркетинговых инструментов может быть увеличено.

Сильная конкурентная взаимозависимость, характерная для олигополии, ограничивает свободу действий предприятия. Чтобы избежать ограничений, предприятие должно развить в себе качества, отличающие его от соперников (дифференциация), либо найти новые сегменты рынка (фокусирование).

Рынок монополистической конкуренции характеризуется большим числом соперников с примерно одинаковой рыночной силой. Продукция этих предприятий имеет существенные отличительные характеристики и дифференцирована по сегментам. Таким образом, монополистическая конкуренция основывается на стратегии дифференциации, обусловленной внешним конкурентным преимуществом.

На монополистическом рынке доминирует один производитель, обслуживающий большое число покупателей. Такая ситуация наблюдается на стадии внедрения товара, прежде всего в высокотехнологи-

ческих отраслях. Это монополия новатора, у которого нет прямых конкурентов, но товары-заменители могут составить сильную конкуренцию и замедлить развитие спроса на инновационный товар.

Предприятие — монополист обладает значительной рыночной силой, но ему быстро начинают угрожать другие предприятия, привлечённые новым рынком и высокими прибылями. Следовательно, важным фактором является ожидаемый срок существования монополии, который зависит от масштаба инновации, её защиты патентами и другими барьерами входа в отрасль.

Основная стратегическая задача новатора — быстрое создание первичного спроса. Сокращение продолжительности стартового периода позволяет монополисту развить своё превосходство и обеспечить контроль над рынком, в частности, контроль над ценами.

Интенсивность внутриотраслевой конкуренции определяется позициями предприятия и выделенных конкурентов, их активностью в использовании инструментов (факторов) маркетинга (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Таблица оценки конкурентных позиций

Факторы, определяющие конкурентную позицию и конкурентную силу	Предприятие	Конкуренты		
		А	Б	...
1. Товары (услуги): 1.1. Качество. 1.2. Ассортимент. 1.3. Потребительские свойства. 1.4. Уникальность. 1.5. Техничко-экономические показатели. 1.6. Органолептические показатели. 1.7. Престиж торговой марки. 1.8. Гарантии. 1.9. Надёжность. 1.10. Уровень послепродажного обслуживания. 1.11. Защищённость патентами. – Другие показатели				
Сумма баллов по группе				
2. Цена. 2.1. Прейскурантная цена. 2.2. Скидки с цены (наличие, размер, условия). 2.3. Условия кредита. 2.4. Срок платежа. – Другие показатели				

Окончание таблицы 2.3

Сумма баллов по группе				
3. Система сбыта. 3.1. Каналы распределения: – прямой маркетинг; – сбыт через торговых представителей; – сбыт через независимых посредников. 3.2. Интенсивность сбыта. 3.3. Степень охвата рынка. 3.4. Сроки исполнения заказа. 3.5. Система доставки. 3.6. Система управления запасами. – Другие показатели				
Сумма баллов по группе				
4. Система продвижения. 4.1. Реклама: – для конечных потребителей; – для торговых посредников				
4.2. Стимулирование сбыта: – система стимулирования конечных потребителей; – система стимулирования торговых посредников; – другие показатели				
Сумма баллов по группе				
Общая сумма баллов				

Чем выше активность предприятий и чем сильнее их позиция, тем интенсивней конкуренция. Оценивание производится экспертным путём по пятибалльной шкале:

0 — наиболее слабая позиция по данному фактору, пассивная политика предприятия / конкурента;

1 — слабая позиция по данному фактору, неопределённая политика предприятия / конкурента;

2 — умеренная, относительно стабильная позиция по данному фактору политика предприятия / конкурента направлена на сохранение и стабилизацию позиции;

3 — устойчивая позиция по данному фактору, активная политика предприятия / конкурента;

4 — сильная позиция по данному фактору, агрессивная политика предприятия / конкурента;

5 — доминирующая позиция по данному фактору, активная политика предприятия / конкурента.

Комплексная оценка уровня интенсивности внутриотраслевой конкуренции определяется как средняя сумма баллов по всем факторам и предприятиям:

$$K_{\epsilon} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m V_{i,j}, \quad (23)$$

где K_{ϵ} — показатель интенсивности внутриотраслевой конкуренции;
 n — общее число анализируемых предприятий-конкурентов;
 $V_{i,j}$ — балльная оценка i -го фактора для j -го предприятия;
 m — общее количество учитываемых факторов по табл. 2.3.

Чем больше средняя сумма баллов, тем выше интенсивность конкуренции внутри отрасли (территории).

Результат расчёта используется в дальнейшем для интегральной оценки условий конкуренции.

Для наглядного представления результатов оценки следует построить профили предприятия и основных конкурентов с помощью семантического дифференциала (табл. 2.4)

Таблица 2.4

Профили предприятия и основных конкурентов (пример)

Факторы, определяющие конкурентную позицию	Предприятие		Конкуренты																	
			А					В					С							
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	...	
1.Товары																				
1.1 Качества																				
1.2 Ассортимент																				
1.3 Потребительские свойства																				
1.4 Уникальность																				
1.5 Техничко-экономические показатели																				
1.6 Органолептические показатели																				
1.7 Престиж торговой марки																				
1.8 Гарантия																				
1.9 Надёжность																				
1.10 Уровень послепродажного обслуживания																				
1.11 Ассортимент сопутствующих услуг																				
...	...																			

По результатам экспертной оценки делается вывод о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия и его основных конкурентов (табл. 2.5), что отражается в табл. 2.6 и 2.7

**Примерный список сильных и слабых сторон деятельности
предприятия**

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Компетентность руководства. 2. Наличие финансовых ресурсов. 3. Хорошая репутация предприятия. 4. Известность торговой марки. 5. Защищённость от конкурентов. 6. Технологическое превосходство. 7. Развитая торговая сеть. 8. Низкие издержки. 9. Инновационные способности. 10. Современное оборудование. 11. Квалифицированный персонал. 12. Эффективная система мотивации персонала. 13. Широкий ассортимент. 14. Наличие патентов. 15. Права на территорию. 16. Устойчивые связи с поставщиками. 17. Большая доля рынка. 18. Наличие устойчивых конкурентных преимуществ	1. Отсутствует ясная стратегия. 2. Ухудшение конкурентной позиции. 3. Отсутствие конкурентных преимуществ. 4. Устаревшие технологии и оборудование. 5. Узкий ассортимент. 6. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению. 7. Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности. 8. Низкая рентабельность. 9. Дефицит денежных средств. 10. Слабая сбытовая сеть. 11. Низкая квалификация персонала. 12. Низкая компетентность руководства. 13. Высокие издержки. 14. Неконкурентные цены. 15. Низкая доля рынка. 16. Сверхнормативные запасы товаров. 17. Слабое влияние на поставщиков и покупателей. 18. Рост кредиторской задолженности

Сильные стороны — это основные преимущества и особенности предприятия.

Слабые стороны — это отсутствие чего-либо важного для деятельности предприятия, т. е. такие показатели деятельности предприятия, по которым оно уступает конкурентам.

По результатам оценки сильных и слабых сторон деятельности предприятия необходимо сделать выводы относительно его желательного конкурентного профиля.

Предполагаемый (прогнозируемый) конкурентный профиль предприятия следует построить рядом с его текущим профилем (см. табл. 2.4).

Таблица 2.6

Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия и основных конкурентов

	Предприятие	Конкуренты			
		А	Б	В	...
Сильные стороны					
Слабые стороны					

Таблица 2.7

Сравнительная характеристика предприятия и конкурентов

Предприятие	Конкуренты			
	А	Б	В	...
Сильные стороны предприятия по сравнению с конкурентами				
Слабые стороны предприятия по сравнению с конкурентами				

Основные конкуренты являются наиболее значимой конкурентной силой, поскольку они стремятся улучшить свою позицию. Дальнейший анализ условий конкуренции сводится к оценке возможных угроз от появления товаров-заменителей, воздействия поставщиков и покупателей.

2.4. Оценка уровня угрозы со стороны товаров-заменителей

Товары — заменители удовлетворяют те же потребности, что и товары — прямые конкуренты и предназначены для тех же покупателей, но отличаются от товаров — прямых конкурентов:

- технологий производства (электронная почта, мобильная связь);
- способом удовлетворения потребности (различные виды транспорта).

Товары-заменители представляют постоянную угрозу, поскольку субститут может появляться в любое время и не один. Эта опасность усиливается в результате технического прогресса.

Выделяют два основных фактора определяющих уровень угрозы со стороны товаров-заменителей:

- соотношение цена / качество товара заменителя по сравнению с базовыми товарами;

- издержки покупателей, связанные с переходом на товары-заменители.

Легкодоступные и конкурентные заменители определяют «потолок» цен в данной отрасли. Чем более привлекательную с точки зрения соотношения цена/качество альтернативу представляют собой заменители, тем сдержанный рост цен в отрасли. Высокие цены на базовые отраслевые товары и доступность товаров-заменителей провоцирует покупателей к переходу на субституты. Подобный переход тем более вероятен, чем ниже соотношение цена / качество у товаров-заменителей, по сравнению с продукцией отрасли.

Конкурентное давление со стороны товаров-заменителей вынуждает отраслевых производителей снижать производственные и сбытовые издержки, одновременно увеличивая затраты на поддержание лояльности и приверженности покупателей.

Вторым фактором, ограничивающим или способствующим конкурентному давлению, являются издержки отраслевых покупателей, связанные с переходом на товары-заменители. Издержки перехода возникают в результате:

- затрат на приспособление имеющихся изделий к товарам-заменителям;
- изменения привычного способа потребления или использования товара;
- затрат на переподготовку пользователей;
- затрат на оборудование, необходимое для использования товара — субститута;
- затрат на установление новых связей с поставщиками и клиентами;
- психологические издержки, связанные с переменами и пр.

Высокие издержки перехода могут быть компенсированы низкой ценой товаров-заменителей и высоким уровнем потребительских свойств этих товаров.

Товары-заменители представляют постоянную угрозу, поскольку субститут ограничивает цены и прибыльность предприятий выпускающих базовую продукцию. Появление товаров (услуг)-заменителей может существенно сократить рыночные доли действующих предприятий и ограничить потенциал их роста.

Оценка уровня угрозы от появления товаров (услуг)-заменителей производится в том же порядке, что и угроза появления

новых конкурентов. Экспертная оценка производится по пятибалльной шкале (табл. 2.8):

Таблица 2.8

Оценка угрозы появления товаров (услуг)-заменителей

№	Факторы, определяющие уровень угрозы со стороны товаров (услуг)-заменителей (комментарий)	Удельный вес фактора	Оценка фактора
1.	Уровень цен на товары (услуги) — субституты. (Легкодоступные и конкурентные заменители определяют «потолок» цены в отрасли / территории. Чем более привлекательную с точки зрения соотношение «цена — качество» альтернативу представляют собой заменители, тем сдержанней рост цен. Высокие цены на базовые товары и доступность товаров-заменителей провоцируют покупателей к переходу на субституты. Чем ниже цена на товары-заменители, тем выше угроза их появления)		
2.	Склонность покупателей к товарам (услугам) — субститутам. (Чем ниже степень привязанности покупателей к существующим торговым маркам, производителям, продавцам, формам торговли, тем выше склонность и возможность переключения покупателей на товары — субституты)		
3.	Издержки «переключения» покупателей на товары (услуги)-заменители. (Издержки перехода возникают в результате затрат на приспособление имеющихся изделий к товарам-заменителям, затрат на переподготовку персонала, затрат на оборудование, необходимое для использования товаров-заменителей и пр. Чем выше издержки перехода покупателей, тем выше угроза появления товаров-заменителей)		
Средневзвешенная сумма баллов			

0 — вероятность появления товаров (услуг)-заменителей практически отсутствует;

5 — очень высокая вероятность появления товаров (услуг)-заменителей.

Комплексной оценкой угрозы появления товаров-заменителей является средневзвешенная сумма баллов:

$$K_3 = \sum_{i=1}^n \gamma_i \cdot P_i, \quad (24)$$

где n — общее число оцениваемых факторов;

γ_i — удельный вес i -го фактора;

P_i — оценка i -го фактора.

Чем больше средневзвешенная сумма баллов, тем выше угроза появления товаров-заменителей.

2.5. Оценка конкурентного давления со стороны поставщиков

Способность поставщиков влиять на условия конкуренции обусловлено тем, что они могут повышать цену на свою продукцию, снижать её качество, ограничивать объём поставок. Сильные поставщики могут влиять на затраты и рентабельность отраслевых производителей, если последние неспособны компенсировать повышение издержек соответствующим ростом цен на свои товары.

Поставщики способны оказать сильное давление при следующих условиях:

- среди поставщиков доминирует несколько предприятий сконцентрированных (связанных) теснее, чем их клиенты;
- поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров-заменителей;
- отраслевые клиенты поставщиков не являются их стратегическими (единственными) покупателями;
- продукция поставщиков имеет стратегическое значение для отрасли;
- велики издержки переключения на других поставщиков
- существует возможность проникновения поставщиков в отрасль посредством прямой вертикальной интеграции.

Поставщики представляют значительную рыночную силу, способную влиять на отрасль. Отраслевым предприятиям необходимо предусмотреть возможность снабжения из альтернативных источников, в том числе путём перехода на товары-заменители.

Степень влияния каждого поставщика на конкурентную ситуацию оценивается с помощью описанной выше процедуры. При этом используется пятибалльная оценка факторов (табл. 2.9):

0 — возможность давления поставщиков практически отсутствует;

5 — очень сильное давление поставщиков.

Таблица 2.9

Оценка рыночной силы поставщиков

№	Факторы, определяющие рыночную силу поставщиков (комментарий)	Удельный вес фактора	Оценка фактора
1.	Концентрация и организованность поставщиков. (Если среди поставщиков доминирует несколько предприятий и они связаны теснее, чем их покупатели, то угроза со стороны поставщиков оценивается как очень высокая)		
2.	Наличие заменителей сырья, материалов и комплектующих. (Возможность замены сырья, материалов и комплектующих снижает угрозу со стороны поставщиков)		
3.	Возможность поставщиков диктовать свои цены, качество, сроки и условия поставок. (Давление со стороны поставщиков тем выше, чем шире из монопольные возможности).		
4.	Значимость для поставщиков объёмов закупок со стороны покупателей. (Если действующие предприятия являются стратегическими партнёрами поставщиков и покупают большие объёмы, угроза со стороны поставщиков оценивается как незначительная)		
5.	Возможность и издержки переключения поставщиков на другие отрасли/территории. (Чем ниже возможность переключения поставщиков, тем меньше степень их давления на действующие в отрасли/территории предприятия)		
6.	Возможность и издержки переключения предприятия на других поставщиков. (чем шире возможности переключения и ниже издержки перехода, тем ниже степень давления поставщиков)		
7.	Возможность прямого проникновения поставщиков в отрасль/территорию. (Чем шире возможности проникновения, тем выше давление поставщиков)		
Средневзвешенная сумма баллов			

Средневзвешенная сумма рассчитывается известным способом.

В результате оценки и анализа поставщиков формулируются возможности и угрозы (табл. 2.10), которые могут быть использованы в дальнейшем для SWOT-анализа.

Таблица 2.10

Влияние поставщиков на предприятие

Возможности	Угрозы
1.	1.
2.	2.
...	...

2.6. Оценка конкурентного давления со стороны покупателей

Покупатели могут повлиять на интенсивность конкуренции в отрасли, вынуждая производителей (продавцов) снижать цены, требуя более широкого ассортимента товаров, сопутствующих услуг, более выгодных условий кредитования и пр. Покупатели, обладая способностью торговаться, влияют на потенциальную рентабельность отраслевых предприятий.

Сила влияния покупателей зависит от следующих условий:

- группа покупателей организована и объём их закупок составляет значительную часть объёма продаж поставщиков. Крайний случай — монополия.
- затраты на товары, приобретённые организованной группой покупателей, составляют значительную долю их собственных издержек, что побуждает последних торговаться особенно активно;
- товары стандартны или недифференцированные. Покупатели уверены, что смогут найти альтернативных поставщиков;
- затраты покупателя на смену поставщика (издержки перехода) невелики;
- организованная группа покупателей не чувствительна к торговым маркам производителей (продавцов);
- покупатели чувствительны к ценам;
- группа покупателей хорошо информирована о продавцах;
- покупатели представляют реальную угрозу обратной вертикальной интеграции, т. е. являются опасными претендентами на приход в отрасль.

Эти условия применимы как к потребительским рынкам, так и рынкам товаров производственного назначения. Действуют они в от-

ношениях между розничными и оптовыми продавцами, между оптовиками и производителями.

Отсюда следует, что выбор целевых покупателей важное стратегическое решение. В зависимости от конкретной рыночной ситуации предприятие может ориентироваться на покупателей обладающих низким потенциалом влияния.

Влияние покупателей на конкурентную ситуацию определяется их способностью диктовать свои условия. При этом рыночная сила покупателей составляющих разные целевые сегменты может отличаться. Следовательно, необходимо оценить влияние каждого целевого сегмента (табл. 2.11).

0 — давление со стороны покупателей отсутствует;

5 — высокий уровень давления со стороны покупателей.

Таблица 2.11

Оценка рыночной силы покупателей

№	Факторы, определяющие рыночную силу покупателей (комментарий)	Оценка фактора				
		Группа покупателей				
		1	2	3	4	...
1.	Уровень концентрации покупателей. (Рыночная сила покупателей тем выше, чем меньше их численность и больше объём закупок. Крайний случай — монополия)					
2.	Наличие (отсутствие) возможности смены поставщика. (Возможность смены поставщика определяется наличием альтернативных поставщиков, способностью покупателей переключаться на товаро-заменители, степенью стандартизации закупаемой продукции. Чем выше степень стандартизации продукции, шире выбор альтернативных поставщиков и возможности использования товаров-заменителей, тем меньше давление покупателей)					
3.	Издержки переключения на других поставщиков. (Чем ниже издержки перехода, тем выше давление покупателей)					
4.	Чувствительность покупателей к уровню цен. (Чем выше чувствительность покупателей к ценам, тем интенсивней ценовая конкуренция в отрасли / территории, тем сильнее давление покупателей на предприятие)					

Окончание таблицы 2.11

5.	Доступ покупателей к информации о товарах. (Чем шире информирован покупатель, тем больше возможность выбора и сильнее давление на предприятие-поставщика)					
6.	Лояльность к торговым маркам. (Чем ниже привязанность покупателей к традиционным торговым маркам, тем выше их давление на поставщика)					
7.	Уровень покупательского спроса. (Высокий спрос позволяет предприятию-поставщику выбирать клиента и не опасаться давления со стороны покупателя)					
8.	Чувствительность покупателей к качеству товаров и уровню обслуживания. (Слабая чувствительность к качеству сервиса не способствует давлению покупателей и продавцов)					
9.	Угроза прихода покупателей в отрасль/на территорию. (Чем шире возможности проникновения покупателей в отрасль, тем сильнее их давление на поставщиков)					
10.	Значимость суммарных закупочных затрат для покупателя. (Если затраты на товары, закупаемые клиентами составляют значительную долю их собственных издержек, способность покупателей торговаться и их рыночная сила возрастает)					
	Средняя сумма баллов					

Интегральная оценка степени давления со стороны покупателей определяется по формуле:

$$K_n = \sum_{i=1}^p a_i \cdot S_{cp,i}, \quad (25)$$

где K_n — интегральный показатель уровня давления со стороны покупателей;

p — количество выделенных групп покупателей;

a_i — удельный вес i -ой группы покупателей (табл. 2.11);

$S_{cp,i}$ — средняя сумма баллов для i -ой группы покупателей (табл. 2.11).

Покупатели могут создавать дополнительные возможности и угрозы, что необходимо отразить в табл. 2.12.

Таблица 2.12

Влияние покупателей на предприятие

Возможности	Угрозы
1.	1.
2.	2.
...	...

Анализ условий конкуренции завершается общей оценкой воздействия движущих сил конкуренции (табл. 2.13 и рис. 2.3).

Таблица 2.13

Общая оценка воздействия внешних сил конкуренции

№	Внешняя сила конкуренции	Интегральная оценка (пример)
1.	Интенсивность внутриотраслевой конкуренции	2,5
2.	Угроза появления новых конкурентов	4
3.	Угроза появления товаров-заменителей	3
4.	Способность поставщиков диктовать свои условия	3
5.	Способность покупателей диктовать свои условия	1,5
6.	Средняя оценка	2,8

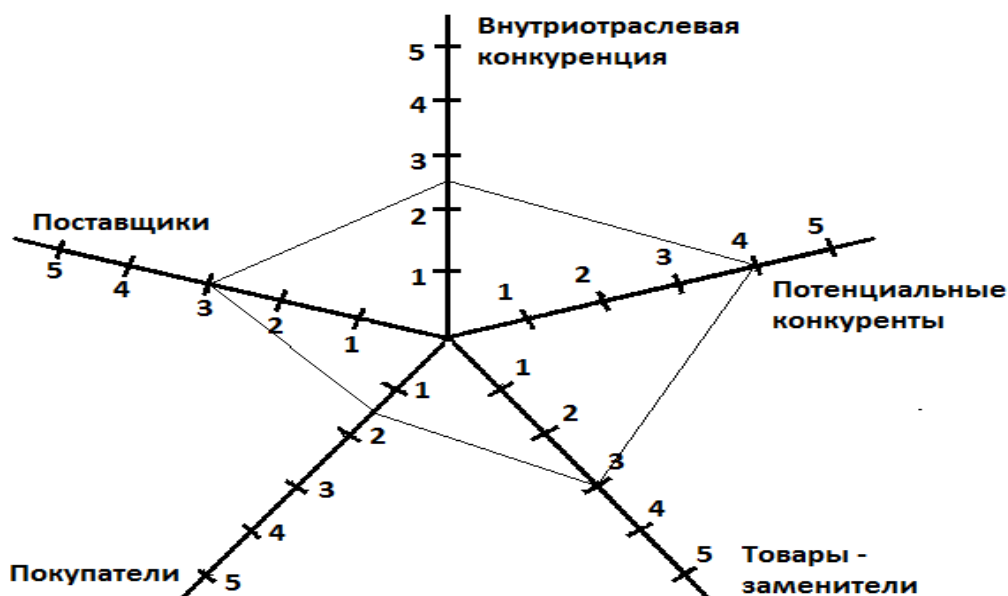


Рис. 2.3. Результирующее воздействие пяти конкурентных сил на рынке «название рынка» (пример)

По результатам анализа условий конкуренции формируется общий вывод.

Анализ отраслевой конкурентной ситуации является основой формирования стратегии предприятия.

3. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Конкурентоспособность предприятия — оценка и стратегии повышения

Конкурентоспособность предприятия — это его способность соперничать на рынке и получать экономические выгоды.

Целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение его относительной стратегической позиции на рынке.

Методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия характеризуются традиционным набором вычислительных процедур.

Различаются методы, в основном, составом локальных показателей, который зависит от отраслевой принадлежности предприятия, масштабов производства, использованием инструментов маркетинга, доступностью информации и пр.

Тем не менее, все методы оценки конкурентоспособности имеют общий алгоритм, схема которого представлена на рис. 3.1.

Исследование конкурентоспособности начинается с анализа состояния предприятия, его места и роли в конкурентной среде.

Необходимо определить основных конкурентов, доли рынка в обслуживаемых сегментах, отношение покупателей к продукции предприятия и его конкурентов, мотивы предпочтений покупателей при выборе товара (качество, цена и пр.).

Источником информации могут быть торговые предприятия, а методами исследования — наблюдение и опрос.

По результатам исследования формируется состав показателей, характеризующих внешнюю среду.

Оценка внутренней среды производится на основе показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия (выручка, рентабельность, прибыль, ликвидность активов, использование производственных мощностей и пр.).

В результате исследований формируется система показателей конкурентоспособности предприятия и производится выбор методики оценки.

Оценку конкурентоспособности обычно проводят в сравнении с основными конкурентами. Кроме того, уровень конкурентоспособности можно рассматривать в разные периоды времени, чтобы определить динамику конкурентной позиции предприятия.



Рис. 3.1. Общая схема алгоритма оценки и повышения конкурентоспособности предприятия

Уровень конкурентоспособности предприятия определяет его позицию на рынке, а анализ конкурентоспособности — указывает направления её повышения за счет разработки и реализации адекватной стратегии.

В качестве основных стратегий могут применяться:

- стратегия лидерства по издержкам;
- стратегия дифференциации;
- стратегия фокусирования;
- стратегия инновации.

В чистом виде реализация рассмотренных стратегий встречается редко. Чаще используется комбинация стратегических действий, в наибольшей степени соответствующая рыночной ситуации и стратегической позиции предприятия.

После определения цели и выбора стратегии разрабатывается план мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия:

Определение направлений повышения конкурентоспособности: конкретные товары, направления маркетинговой деятельности, финансовая деятельность, производство, технологии и т. п.

По результатам оценки значений показателей конкурентоспособности определяется набор наиболее важных показателей, характеризующих выбранное направление повышения конкурентоспособности.

Для каждого из выделенных показателей определяется комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия.

Определяется потребность в ресурсах, устанавливаются сроки исполнения и порядок контроля.

3.2. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия на основе операционной эффективности

Конкурентоспособность предприятия определяется его конкурентными преимуществами, которые зависят от эффективности использования различных ресурсов в процессе производства и реализации продукции.

Можно выделить два основных источника конкурентоспособности: операционная эффективность и стратегическое позиционирование (см. Воронов Д. С., URL: <http://vds1234.narod.ru>).

Операционная эффективность означает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Например, за счет снижения затрат, более высокого качества продукции, разработки новых товаров и услуг.

Стратегическое позиционирование определяет конкурентный статус предприятия, его положение на рынке относительно главных конкурентов.

Операционная эффективность обеспечивает получение прибыли, а стратегическое позиционирование — возможность реализации прибавочной стоимости. Таким образом, конкурентоспособность пред-

приятия оценивается на основе сопоставления соответствующих показателей деятельности предприятия и конкурентов:

$$k = k_{\circ} \cdot k_n, \quad (26)$$

где k — конкурентоспособность предприятия;

k_{\circ} — коэффициент операционной эффективности;

k_n — коэффициент стратегического позиционирования.

Операционная эффективность определяется отношением выручки от реализации продукции к затратам на ее производство и реализацию:

$$r = \frac{V}{I}, \quad (27)$$

где r — операционная эффективность предприятия;

V — выручка от реализации продукции за определенный период времени;

I — затраты на производство и реализацию продукции за тот же период.

Аналогично определяется показатель операционной эффективности конкурентов:

$$R_i = \frac{V_i}{I_i}, \quad (28)$$

где R_i — коэффициент операционной эффективности i -го конкурента;

V_i — выручка i -го конкурента от реализации продукции;

I_i — затраты i -го конкурента на производство и реализацию продукции.

Коэффициент операционной эффективности определяется по отношению к каждому конкуренту как отношение показателей операционной эффективности:

$$k_{э,i} = \frac{r}{R_i}, \quad (29)$$

Коэффициент операционной эффективности по отношению к группе конкурентов можно оценить как:

$$k_э = \frac{r}{R_{cp}}, \quad (30)$$

где R_{cp} — средний показатель операционной эффективности по выборке предприятий-конкурентов.

$$R_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{\sum_{i=1}^n I_i}, \quad (31)$$

где n — количество предприятий-конкурентов в выборке.

Стратегическая позиция предприятия определяется долей рынка:

$$D = \frac{V}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (32)$$

где D — доля рынка предприятия;

V — выручка предприятия;

V_i — выручка i -го предприятия-конкурента;

n — количество предприятий-конкурентов в выборке.

Доля рынка i -го конкурента определяется аналогично:

$$D_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (33)$$

Тогда коэффициент стратегического позиционирования по отношению к i -му конкуренту определяется:

$$k_{n,i} = \frac{D}{D_i}, \quad (34)$$

Коэффициент стратегического позиционирования по отношению к группе конкурентов определяется как:

$$k_n = \frac{D_i}{D_{cp}}, \quad (35)$$

где D_{cp} — средняя доля рынка по выборке конкурентов.

$$D_{cp} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n D_i, \quad (36)$$

Таким образом, конкурентоспособность предприятия может быть определена по отношению к каждому конкуренту:

$$k_i = k_{\ominus,i} \cdot k_{n,i}, \quad (37)$$

и по отношению к выборке конкурентов:

$$k = k_{\ominus} \cdot k_n, \quad (38)$$

Чем выше значение $k_i(k)$, тем более конкурентоспособным является анализируемое предприятие. При $k_i(k) = 1$ конкурентоспо-

способность предприятия идентична конкурентоспособности i -го предприятия (группы предприятий-конкурентов). При $k_i(k) < 1$ конкурентоспособность предприятия ниже, а при $k_i(k) > 1$ — выше, чем у предприятий-конкурентов.

Анализ и выявление резервов повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия может производиться в следующем порядке.

В первую очередь производится оценка показателя конкурентоспособности предприятия и его динамики. По результатам оценки определяется уровень конкурентоспособности исследуемого предприятия и тенденция изменения конкурентоспособности.

Определяется степень влияния коэффициентов операционной эффективности и стратегического позиционирования на конкурентоспособность предприятия и ее динамику.

Текущий уровень конкурентоспособности может определяться различными факторами: высокой операционной эффективностью предприятия или большой долей рынка, низкой эффективностью использования экономических ресурсов конкурентами, или их слабой стратегической позицией.

Установленные причины текущего уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия позволяют определить направления и резервы повышения его конкурентоспособности.

Дальнейший анализ проводится с целью определения вклада структурных подразделений (СБЕ) в суммарные затраты и выручку предприятия.

Структурные подразделения (СБЕ) являются обособленными центрами образования затрат и выручки по направлениям (видам) деятельности предприятия.

Допустим, предприятие осуществляет M видов деятельности, каждый из которых является источником формирования выручки и затрат.

Тогда выручка предприятия складывается в виде суммы выручки по видам деятельности:

$$V = \sum_{j=1}^M V_j, \quad (39)$$

где V_j — выручка от j -го вида деятельности.

Соответственно формируются и затраты:

$$I = \sum_{j=1}^M I_j, \quad (40)$$

где I_j — затраты по j -му виду деятельности.

Показатель операционной эффективности предприятия может быть представлен в виде:

$$r = \frac{\sum_{j=1}^M V_j}{I} = \sum_{j=1}^M \frac{V_j}{I} \cdot \frac{I_j}{I_j} = \sum_{j=1}^M r_j \cdot a_j, \quad (41)$$

где r_j — показатель операционной эффективности j -го вида деятельности предприятия;

a_j — доля затрат j -го вида деятельности в общей сумме затрат предприятия.

$$r_j = \frac{V_j}{I_j}, \quad (42)$$

$$a_j = \frac{I_j}{I}, \quad (43)$$

Коэффициент операционной эффективности может быть определен как:

$$k_3 = \frac{\sum_{j=1}^M r_j \cdot a_j}{R}, \quad (44)$$

Представление показателей операционной деятельности предприятия в виде взвешенной суммы аналогичных показателей по обособленным видам деятельности позволяет оценить влияние каждого из них на формирование коэффициента операционной эффективности предприятия и его конкурентоспособность.

Другое направление анализа конкурентоспособности предприятия — декомпозиция показателя операционной эффективности по статьям затрат.

Допустим, затраты на производство и реализацию продукции предприятия разделяются на m составляющих (классификация затрат зависит от отраслевой принадлежности предприятия и задач анализа):

$$I = \sum_{j=1}^m I_j, \quad (45)$$

Введем показатель операционной эффективности j -го элемента затрат:

$$r_j = \frac{V}{I_j}, \quad (46)$$

Тогда показатель операционной эффективности предприятия примет вид:

$$r = \frac{V}{I} = \frac{V}{\sum_{j=1}^m I_j} = \frac{r_j \cdot I_j}{\sum_{j=1}^m I_j} = \sum_{j=1}^m r_j \cdot b_j, \quad (47)$$

где b_j — удельный вес j -го элемента затрат в общей сумме затрат.

Коэффициент операционной эффективности можно записать:

$$k_o = \frac{\sum_{j=1}^m r_j \cdot b_j}{R}, \quad (48)$$

Декомпозиция затрат позволяет оценить влияние любого элемента затрат на конкурентоспособность предприятия. При этом возможна максимальная детализация затрат.

Рассмотренные направления анализа конкурентоспособности могут применяться в любой последовательности и в любом сочетании.

Анализ по элементам затрат может быть применен к любому обособленному виду деятельности предприятия как самостоятельно, так и совместно с анализом выручки.

Данный метод оценки и анализа позволяет прогнозировать конкурентоспособность предприятия. Наиболее очевидным является прямой прогноз показателей на основании их значений в предшествующие периоды. При этом, в зависимости от наличия исходных данных возможно прогнозирование показателей как в целом по предприятию, так и по обособленным видам деятельности.

Анализ и прогнозирование уровня конкурентоспособности предприятия дает возможность определения основных направлений повышения конкурентоспособности.

3.3. Экспертные методы оценки конкурентоспособности предприятия

3.3.1. Оценка конкурентоспособности на основе комплекса маркетинга предприятия

Методика оценки конкурентоспособности основана на сравнительном анализе предприятий по элементам комплекса маркетинга: товар, цена, распределение, продвижение.

В табл. 3.1 представлены оценочные показатели конкурентоспособности. Каждому показателю присваивается балльная оценка по следующему принципу:

5 — доминирующая позиция по данному показателю; активная политика предприятия/конкурента;

4 — сильная позиция по данному показателю; агрессивная политика предприятия/конкурента;

3 — устойчивая позиция по данному показателю; политика предприятия/конкурента направлена на сохранение и укрепление позиции;

2 — слабая позиция по данному показателю; неопределенная политика предприятия/конкурента;

1 — наиболее слабая позиция по данному показателю; пассивная политика предприятия/конкурента.

Таблица 3.1

Система показателей оценки конкурентоспособности

Показатели	Предприя- тие	Конкуренты		
		А	Б	...
1. Товары (услуги). 1.1. Качество. 1.2. Ассортимент. 1.3. Потребительские свойства. 1.4. Уникальность. 1.5. Техничко-экономические показатели. 1.6. Органолептические показатели. 1.7. Престиж торговой марки. 1.8. Гарантии. 1.9. Надежность. 1.10. Уровень послепродажного обслуживания. 1.11. Ассортимент сопутствующих услуг. 1.12. Защищенность патентами. – Другие показатели				
Сумма баллов по группе				
2. Цена. 2.1. ПреЙскурантная цена. 2.2. Скидки с цены (наличие, размер, условия). 2.3. Условия кредита. 2.4. Срок платежа. – Другие показатели				
Сумма баллов по группе				
3. Система сбыта. 3.1. Каналы распределения: – прямой маркетинг; – сбыт через торговых представителей; – сбыт через независимых посредников.				
Сумма баллов по группе				
3.2. Интенсивность сбыта. 3.3. Степень охвата рынка. 3.4. Сроки исполнения заказа. 3.5. Система доставки. 3.6. Система управления запасами. – Другие показатели				
Сумма баллов по группе				

4. Система продвижения. 4.1. Реклама: – для конечных потребителей; – для торговых посредников. 4.2. Стимулирование сбыта: – система стимулирования конечных потребителей; – система стимулирования торговых посредников. – Другие показатели				
Сумма баллов по группе				

Для наглядного представления результатов оценки можно построить профили предприятия и основных конкурентов.

Аналогично может быть выполнена оценка конкурентоспособности предприятия на основе другой системы показателей, например: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, технология, персонал.

Подобные методы имеют два основных недостатка:

- субъективность экспертной оценки;
- отсутствие интегральной оценки конкурентоспособности.

3.3.2. Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия

Рейтинговая оценка предполагает определение позиции (рейтинга) предприятий на основе сравнения результатов их деятельности в финансовой, производственной, технологической и иных областях.

Рейтинговая оценка определяется поэтапно:

1. Сбор исходной информации по сравниваемым предприятиям.
2. Исходная информация представляется в виде матрицы, в которой в строках указываются значения показателей ($i = 1, 2, 3, \dots n$), а в столбцах — сравниваемые предприятия ($j = 1, 2, 3, \dots m$).

3. Рассчитываются относительные показатели:

$$x_{i,j} = \frac{a_{i,j}}{a_{i,j,\max}}, \quad (49)$$

где $x_{i,j}$ — относительное значение i -го показателя для j -го предприятия;

$a_{i,j}$ — значение i -го показателя для j -го предприятия;

$a_{i,j,\max}$ — значение i -го показателя для лучшего из сравниваемых предприятий.

4. Для каждого предприятия определяется значение интегрального показателя, R_j :

$$R_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_{i,j}}, \quad (50)$$

5. Предприятия ранжируются в порядке убывания значений интегрального показателя.

Рейтинговые методики могут учитывать не только материальные, но и нематериальные активы (квалификация персонала, общее качество управления и пр.).

На основе анализа рейтинговых оценок и показателей их формирующих выявляются сильные и слабые стороны конкурентной позиции предприятия, разрабатываются мероприятия по усилению слабых мест и закреплению сильных позиций.

3.4. Повышение конкурентоспособности предприятия

Комплекс конкретных мероприятий по повышению конкурентоспособности определяется поставленной целью и стратегией развития предприятия.

В качестве целей повышения конкурентоспособности могут служить:

- укрепление доминирующей позиции;
- вытеснение лидера с его позиции;

- сохранение позиции в группе лидеров;
- перемещение в группу лидеров;
- сохранение и укрепление существующей позиции;
- перемещение на более сильную позицию;
- выживание.

Результаты анализа конкурентоспособности предприятия позволят определить цель и выбрать стратегию конкурентной борьбы.

Известные конкурентные стратегии характеризуются большим разнообразием. Однако, основой для этих стратегий являются базовые конкурентные стратегии М. Портера (см. п. 3.1. и /2, 10/).

Стратегия лидерства по издержкам означает, что предприятие стремится стать производителем с затратами и ценами более низкими, чем у конкурентов.

Снижение издержек возможно за счет:

- повышения производительности труда;
- экономии на масштабе;
- эффекта опыта;
- эффективного управления издержками.

Лидерство по издержкам является мощным конкурентным преимуществом. Такая стратегия создает эффективную защиту от конкурентных сил путем регулирования нижнего предела отраслевых цен.

Стратегия дифференциации означает стремление предприятия к уникальности в чем-либо существенном для большинства сегментов рынка или потребителей целевого сегмента. Источниками уникальности могут быть:

- товар (функции, качество, ассортимент, гарантии);
- цена (форма оплаты, ценовые скидки, рассрочка платежа и пр.);
- распределение (скорость доставки, наличие товара, интенсивность сбыта, способы продажи и пр.);
- обслуживание (доставка, обучение, сборка, техническое обслуживание, ремонт и пр.);
- маркетинг (специфические методы продвижения, торговая марка, эффективные реклама и стимулирование сбыта);
- «мягкие» характеристики товара (дизайн, стиль, соответствие моде, упаковка и пр.).

Стратегия дифференциации, как и лидерство по издержкам, защищает предприятие от конкурентных сил.

Стратегии лидерства по издержкам и дифференциации привлекательны для предприятий, ориентированных на покупателей, пред-

почитающих либо дешевую и стандартную продукцию, либо продукцию высокого качества (уникальную) и дорогую. Значительная часть покупателей образует промежуточные сегменты, для которых более подходящей будет стратегия фокусирования.

Стратегия фокусирования заключается в концентрации на потребителях определенного целевого сегмента, без стремления охватить всех покупателей. Цель предприятия — обслуживать ограниченный круг покупателей более эффективно, чем конкуренты. Такая стратегия может быть направлена как на лидерство по издержкам, так и на дифференциацию.

Стратегия фокусирования позволяет занять большую долю в целевом сегменте. Специализация предприятия позволяет успешно работать на целевом сегменте и защищает от конкурентных сил.

Стратегия инновации не имеет прямого отношения к матрице М. Портера, но может рассматриваться как частный случай дифференциации.

Инновации могут обеспечить предприятию конкурентное преимущество первого в данном виде деятельности или на данном рынке (сегменте).

Любая из указанных стратегий на практике может иметь различные формы. Задача предприятия состоит в том, чтобы применить стратегию, соответствующую его стратегической позиции и конкурентным преимуществам.

4. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

4.1. Метод PEST-анализа

Ситуационный анализ применяется для исследования внешней и внутренней среды, является базой определения целей и направлений развития предприятия.

PEST-анализ используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли. Результаты PEST-анализа могут быть использованы для формирования перечня угроз и возможностей при проведении SWOT-анализа (см. п. 4.2).

PEST-анализ является аббревиатурой показателей состояния отрасли: политические (P), экономические (E), социально-культурные (S) и технологические (T). PEST-анализ помогает увидеть состояние внешнего окружения предприятия, выделить наиболее важные влияющие факторы.

Для удобства анализа все факторы сводятся в матрицу (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Матрица PEST-анализа

<p>Р (Политические)</p> <ul style="list-style-type: none">– тип управления государством;– стабильность правительства;– свобода слова и нормы законодательства;– уровень бюрократии и коррупции;– тенденции к регулированию или дерегулированию;– законодательство в области труда и социальной помощи населению;– наиболее вероятные политические изменения на 3–5 лет	<p>Е (Экономические)</p> <ul style="list-style-type: none">– степень развития бизнес-структуры;– темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции;– уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда;– степень глобализации экономики;– уровень располагаемого дохода населения;– степень развития банков;– наиболее вероятные изменения в экономике на 3–5 лет
<p>S (Социально-культурные)</p> <ul style="list-style-type: none">– численность населения, половозрастная структура населения;– здоровье, образование, социальная мобильность;– привычки и характер поведения работников, отношение к работе;– общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу);– уровень и стиль жизни;– наиболее вероятные социально-культурные изменения на 3–5 лет	<p>T (Технологические)</p> <ul style="list-style-type: none">– вклад технологий в развитие рынка;– развитие интернет и мобильных устройств;– активность и развитие научно-технических исследований;– степень использования, внедрения и передачи технологий;– наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3–5 лет

Р (политические) — факторы политико–правового окружения предприятия. При анализе следует оценить возможность ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования:

- изменится ли в ближайшее время законодательная база страны (рынка, отрасли), в которой функционирует предприятие;
- степень влияния государства на деятельность рынка (отрасли), изменится ли в ближайшем будущем?;
- отношения с другими странами, международными организациями. Вероятность изменения отношений (усложнения, упрощения).

Е (Экономические) — факторы экономического состояния рынка:

- динамика развития экономики — спад, рост, стагнация;
- изменение валютных курсов, стоимости капитала;
- изменение уровня безработицы;
- изменение уровня инфляции;
- изменение дохода на душу населения;
- тенденции в банковской сфере.

S (Социально-культурные) — факторы социального и культурного состояния рынка:

- изменение демографического состояния (движение населения, поло-возрастная структура рынка и её изменения);
- уровень образования населения и его динамика;
- особенности менталитета, традиционные культурные ценности;
- социальная структура населения, её динамика;
- изменение вкусов, предпочтений, потребностей, устоявшиеся предубеждения.

T (Технологические) — факторы, характеризующие технологический процесс в отрасли:

- вероятные изменения в ключевых технологиях, используемых в отрасли (на рынке), инновации в оборудовании, в технологических процессах, методах предпринимательской деятельности;
- возможность использования технологий-заменителей;
- влияние IT-технологий, их развитие.

После того, как наиболее значимые факторы и их влияние определены, разрабатывается система мер по снижению негативного влияния факторов.

Выделение факторов внешней среды на основе PEST-анализа (он же STEP-анализ) недостаточно с методической точки зрения. Более содержательным является выявление благоприятного воздействия (возможностей) и неблагоприятного воздействия (угроз) факторов. Подобный подход совмещённый с изучением внутренней среды предприятия реализуется в SWOT-анализе.

4.2. Метод SWOT-анализа

Одним из наиболее удобных методов ситуационного анализа является SWOT-анализ. Суть метода состоит в сопоставлении данных о внешней (возможности и угрозы) и внутренней (сильные и слабые стороны) среде предприятий.

Простейшая форма представления данных для анализа приведена на рис. 4.1: перечисляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

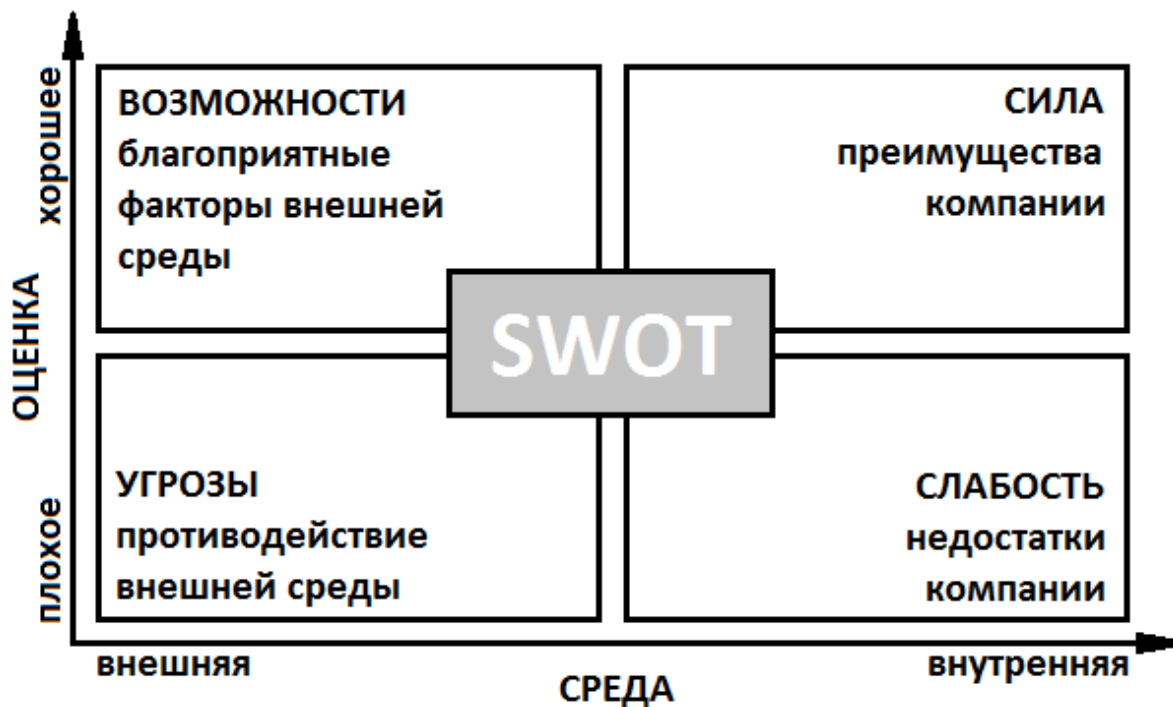


Рис. 4.1. Исходная матрица SWOT-анализа

Первые два фактора являются внутренними по отношению к предприятию, два других — внешними факторами рынка.

Метод SWOT-анализа представляет собой процедуру экспертной диагностики среды, позволяющей оценить основные тенденции её

изменения и определить возможные направления дальнейшего развития предприятия.

Технология SWOT-анализа предполагает выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также угроз и возможностей внешней среды в следующей последовательности.

1. Определяется объект применения анализа — предприятие в целом, стратегическая бизнес-единица, группа товаров, отдельный товар, конкурентный рынок, совокупность рынков.

2. Проводится исследование внутренней среды предприятия с целью выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия (см. п. 2.3).

Сильные и слабые стороны должны отражать положение предприятия по отношению к соперникам по рынку. Сила является таковой только тогда, когда предприятие превосходит конкурентов в данном аспекте деятельности.

Сильными сторонами организации можно считать:

- наличие необходимых финансовых ресурсов;
- умение профессионально вести конкурентную борьбу;
- статус признанного лидера;
- полноценное использование производственного и маркетингового потенциала, эффекта масштаба и опыта;
- наличие собственных технологий;
- относительно низкие затраты;
- эффективная реклама;
- навыки разработки продуктовых инноваций;
- надёжный, профессиональный менеджмент;
- эффективные производственные мощности;
- известность торговой марки;
- наличие патентов;
- право на территорию;
- наличие устойчивых конкурентных преимуществ и т. д.

Слабые стороны организации могут быть:

- отсутствие чёткой стратегии;
- устаревшие производственные мощности;
- низкая прибыльность;
- отсутствие требуемых навыков и профессионализма;
- наличие проблем управления;

- отставание в обновлении товара;
- слишком узкий ассортимент;
- неблагоприятный или недостаточно сформировавшийся имидж;
- слабые каналы сбыта;
- высокая по отношению к конкурентам удельная себестоимость;
- отсутствие конкурентных преимуществ;
- уязвимость к конкурентному давлению;
- дефицит денежных средств;
- слабое влияние на поставщиков и покупателей и т. д.

3. С целью сокращения количества факторов внутренней среды проводится их оценка по критерию «важность — эффективность».

Важность характеризует степень влияния фактора на деятельность предприятия в настоящее время и в будущем.

Эффективность — фактически достигнутый уровень фактора внутренней среды, т. е. отнесение его к сильным или слабым сторонам деятельности предприятия.

Фильтрация факторов внутренней среды проводится с помощью матрицы, «важность — эффективность» (табл. 4.2) [5].

Таблица 4.2

Матрица «важность — эффективность».

Важность	Эффективность	
	низкая	высокая
высокая	Требует особого внимания	Продолжать сохранять высокий уровень
низкая	Низкий приоритет	Чрезмерное внимание малозначимым факторам

В зависимости от того, в каком поле матрицы находятся выявленные ранее факторы внутренней среды, делается вывод о дальнейшем их использовании в анализе.

4. Определяется перечень факторов внешней макро- и микро-среды, которые могут оказать позитивное или негативное влияние на деятельность предприятия.

Факторы внешней макросреды определяются с учетом результатов PEST-анализа (см. п. 4.1).

Факторы внешней микросреды сформулированы в п. 2.1 (табл. 4.3).

5. Формируется список возможностей и угроз внешней среды (табл. 4.3).

Возможность — привлекательное направление приложения маркетинговых усилий, на котором предприятие может добиться конкурентного преимущества.

Угроза — это возможное осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое может привести к ослаблению рыночной позиции или гибели предприятия.

Таблица 4.3

Примерный список возможностей и угроз внешней среды

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение инвестиций. 2. Выход на новые рынки или сегменты рынка. 3. Появление новых поставщиков 4. Расширение рынка за счет: <ul style="list-style-type: none"> – новых способов использования товара; – привлечения новых потребителей товара (услуги); – увеличение частоты покупок; – увеличение объема одной покупки. 5. Расширение производственных возможностей 6. Развитие торговой сети. 7. Расширение ассортимента товаров (услуг). 8. Производство и реализация сопутствующих товаров и услуг. 9. Ослабление конкурентов. 10. Ускорение роста рынка. 11. Снижение барьеров входа на другие рынки. 12. Вертикальная интеграция (прямая и обратная). 13. Появление новых технологий. 14. Получение контроля над поставщиками. 15. Получение контроля над покупателями. 16. Получение контроля над территорией. 17. Получение государственного (муниципального) заказа 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых конкурентов. 2. Усиление конкурентного давления. 3. Появление товаров-заменителей 4. Снижение спроса. 5. Изменение предпочтений покупателей. 6. Рост продаж замещающего товара. 7. Неблагоприятная политика органов государственного управления. 8. Рост давления со стороны поставщиков. 9. Рост давления со стороны покупателей. 10. Неблагоприятные демографические факторы. 11. Введение системы лицензирования (квотирования). 12. Повышенный темп инфляции. 13. Рост закупочных цен (цен на сырье, материалы). 14. Рост стоимости кредитных средств. 15. Снижение цен на производимый (реализуемый) товар

6. Проводится оценка возможностей путем их позиционирования в квадрантах матрицы (табл. 4.4) [5].

Таблица 4.4

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на деятельность предприятия		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
Средняя	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
Низкая	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

По горизонтали матрицы откладывается степень влияния возможности на деятельность предприятия (сильное, умеренное, малое); по вертикали — вероятность использования возможности. Выявленные возможности распределяются по полям матрицы в соответствии с координатами. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС» имеют большое значение для предприятия и их следует использовать. Возможности на полях «СМ», «НУ» и «НМ» практически не заслуживают внимания. Возможности, попавшие на поля «ВМ», «СУ» и «НС» могут быть использованы при наличии достаточных ресурсов.

7. Оценка угроз производится с помощью аналогичной матрицы (табл. 4.5) [5].

Таблица 4.5

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на предприятие			
	Разрушительное	Критическое	Тяжелое	Легкое
Высокая	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Средняя	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низкая	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Наибольшую опасность представляют угрозы на полях «ВР», «ВК» и «СР». Подобные угрозы должны быть немедленно нейтрализованы или существенно ослаблены. Поля «ВТ», «СК» и «НР» содержат менее опасные угрозы, которые также должны быть нейтрализованы. Меньше всего заслуживают внимания угрозы, находящиеся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», их можно исключить из дальнейшего ана-

лиза. В отношении угроз на остальных полях не ставится задача их ликвидации, но необходимо наблюдать за их развитием.

В результате анализа факторов внутренней (сильные и слабые стороны) и внешней (возможности и угрозы) среды выявляются наиболее значимые и вероятные. Выделенные факторы используются для формирования матрицы стратегических действий (рис. 4.2).

В верхней части матрицы выделяются два раздела (сильные и слабые стороны), в которые вносятся наиболее важные (п. 3) сильные и слабые стороны предприятия. Слева выделяются разделы для указания наиболее важных возможностей и угроз.

	Сильные стороны	Слабые стороны
	----- ----- -----	----- ----- -----
Возможности	Стратегические действия	Стратегические действия
----- ----- -----	Комбинация сильных сторон и возможностей внешней среды, которое предприятие может использовать. «С и В»	Комбинация возможностей, которые предприятие может использовать для преодоления слабостей. «Сл В»
Угрозы	Стратегические действия	Стратегические действия
----- ----- -----	Комбинация сильных сторон, которые предприятие может использовать для устранения угроз. «С и У»	Действия предприятия по усилению слабых сторон с целью минимизации последствий угроз. «Сл У»

Рис. 4.2. Матрица стратегических действий

На пересечении разделов образуются четыре поля: «С и В» (сила и возможности); «С и У» (сила и угрозы); «Сл В» (слабость и возможности); «Сл У» (слабость и угрозы). На каждом из полей необходимо представить возможные парные комбинации факторов и соответствующие стратегические действия.

Поле «сильные стороны и возможности». Для таких комбинаций факторов определяются стратегические действия по использованию

сильных сторон деятельности предприятия для реализации открывающихся возможностей.

В поле «слабые стороны и возможности» записываются варианты действий, которые определяются при ответе на вопрос: «Как улучшить слабые стороны предприятия с помощью открывающихся возможностей?». При этом часть стратегических действий в обоих полях матрицы могут совпадать, что указывает на их приоритетность.

Нижняя горизонталь матрицы позволяет наметить пути по нейтрализации или ослаблению угроз.

Поле «сильные стороны и угрозы». Стратегические действия должны быть направлены на использование сильных сторон деятельности предприятия для устранения угроз, что необходимо предпринять, чтобы противостоять угрозам рынка.

Особые сложности вызывает поле «слабые стороны и угрозы». Невозможно использовать слабости, чтобы уменьшить угрозы. Поэтому в этом поле необходимо разместить ответ на вопрос: «Какие усилия по устранению слабых сторон предприятия необходимо предпринять, чтобы свести возможные последствия угроз к минимуму?».

Среди намеченных стратегических действий выделяют наиболее существенные (ключевые). При этом объединяют те варианты действий, которые практически совпадают для разных полей. Ключевые стратегические действия помогут сформировать цель и стратегию маркетинга предприятия.

К достоинствам SWOT-анализа можно отнести следующее [5]:

1. Четкая, простая для понимания логика и достаточно хорошее методическое обеспечение данного метода. Однако, следует отметить, что зачастую на практике имеет место упрощенная его реализация. Выявление и анализ факторов осуществляются без привлечения экспертов и ознакомления с материалами специального назначения (юридическими, политическими, финансовыми и т. п.). Таким упрощенным подходом часто грешит анализ факторов внешней среды.

2. Возможность достаточно легко обосновать выбор стратегий развития организации, включая маркетинговые стратегии. Однако достаточно часто проводится только первая часть SWOT-анализа, то есть выявляются и оцениваются только факторы внешней и внутренней среды. Вторая часть SWOT-анализа — формулирование и оценка стратегий — не проводится. Такой анализ, строго говоря, нельзя назвать полноценным SWOT-анализом.

Универсальный характер данного метода, его инвариантность относительно разных типов организаций как коммерческих, так и некоммерческих.

Не требуются особые финансовые и компьютерные средства.

Способствует получению синергетического эффекта путем совместной работы групп различных специалистов-маркетологов, финансистов, производителей и др.

В то же время данный метод обладает следующими недостатками:

1. Из него не вытекают четкие, однозначные рекомендации по выбору стратегий развития.

2. Для более обоснованного выбора стратегий требуется использовать также другие методы анализа.

3. Необходимо собирать и анализировать громадный массив разноплановой информации.

4. Из-за различной степени надежности и достоверности получаемой информации, отсутствия четкого аналитического инструментария руководители и специалисты могут давать различные рекомендации по выбору стратегий развития.

5. Зачастую формулировки стратегий носят слишком обобщенный характер, например дифференцировать деятельность, выйти на новые рынки, освоить новые продукты. Эти обобщенные формулировки требуют дальнейшей конкретизации.

6. Оценки положительных и отрицательных факторов внешней среды, а также вероятностей их реализации носят субъективный характер.

7. В ряде случаев необходимо приглашать независимых экспертов, которые могут объективно оценить результаты анализа.

В то же время можно утверждать, что, несмотря на отмеченные недостатки, данный метод является достаточно эффективным инструментом выработки стратегий развития, включая маркетинговые стратегии.

4.3. Метод SPACE-анализа

К методам ситуационного анализа относится и SPACE-анализ, предназначенный для диагностирования ситуации и оценки стратегического положения предприятия.

Метод заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов: факторы стабильности обстановки (ES), фак-

торы промышленного потенциала (IS), факторы конкурентных преимуществ (CA), факторы финансового потенциала (FS). Каждый фактор оценивается экспертно по шкале от 0 до 6 (табл. 4.6–4.9).

Таблица 4.6

Факторы стабильности обстановки (ES)

Технологические изменения	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Темпы инфляции	низкие	0	1	2	3	4	5	6	высокие
Изменчивость спроса	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Препятствия для доступа на рынок	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Давление конкурентов	слабое	0	1	2	3	4	5	6	сильное
Ценовая эластичность спроса	негибкая	0	1	2	3	4	5	6	гибкая

Стабильность обстановки характеризуется следующими показателями.

Технологические изменения — оценка множественности происходящих нововведений.

Уровень инфляции — оценка темпа инфляции в текущий период деятельности предприятия.

Изменчивость спроса — характеристика стабильности спроса.

Диапазон цен конкурирующих продуктов — важная характеристика степени зрелости рынка и уровня ценовой конкуренции.

Ограничения для вхождения на рынок — необходимые лицензии, требования к квалификации, исключительные права, уже предоставленные другим фирмам и т. д.

Давление конкурентов — общая характеристика уровня конкуренции в отрасли (см. п. 2.1).

Факторы промышленного потенциала характеризуют привлекательность отрасли (рынка).

Таблица 4.7

Факторы промышленного потенциала (IS)

Потенциал роста	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Потенциал прибыли	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая

Окончание таблицы 4.7

Уровень технологии	простая	0	1	2	3	4	5	6	сложная
Степень использования ресурсов	неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	эффективное
Капиталоинтенсивность	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
Легкость доступа на рынок	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно
Производительность, задействование производственных мощностей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая

Потенциал роста — связан с оценкой общей емкости рынка и наличием соответствующих производственных ресурсов.

Потенциал прибыли — оценка нормы прибыли, которая может сложиться в отрасли.

Финансовая стабильность — условия функционирования типичного предприятия данной отрасли. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Уровень технологии — любые предприятия характеризуются определенным технологическим уровнем. Уровень технологии влияет на производительность труда рабочих и качество продукции.

Чем выше уровень технологии, тем выше производительность труда, ниже затраты энергии и выше качество. С другой стороны, технологический уровень накладывает более высокие требования к квалификации рабочих и качеству оборудования.

Степень использования ресурсов — оценка эффективности использования ресурсов на предприятиях отрасли по сравнению с другими отраслями.

Капиталоинтенсивность — отношение затрат на капитал к затратам на рабочую силу, затраты основного капитала на единицу продукции.

Легкость вхождения на рынок — качественная оценка факторов с учетом всего комплекса действий, которые должны быть предприняты для вхождения на рынок: осуществление единовременных капитальных затрат, создание имиджа и т. д.

Производительность, использование ресурсов — производительность или эффективность есть максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами. Финансовые, трудовые и материальные ресурсы предприятия, фирмы влияют на их производительность.

Таблица 4.8

Факторы конкурентных преимуществ (СА)

Доля рынка	большая	0	1	2	3	4	5	6	небольшая
Качество продукции	высокое	0	1	2	3	4	5	6	низкое
Жизненный цикл продукта	начальный	0	1	2	3	4	5	6	конечный
Цикл замены продукта	фиксированный	0	1	2	3	4	5	6	сменяемый
Лояльность покупателей	сильная	0	1	2	3	4	5	6	слабая
Использование мощностей конкурентами	сильное	0	1	2	3	4	5	6	слабое
Вертикальная интеграция	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая

Оценка конкурентного статуса предприятия производится с помощью следующих показателей.

Доля рынка — это относительная величина, измеряющаяся отношением объема продаж за некоторый период к объему продаж ведущего конкурента.

Качество продукта — относительная экспертная оценка качества продукта данного предприятия по сравнению с продукцией конкурентов.

Стадия жизненного цикла продукта понятие, широко используемое в стратегическом планировании. В большинстве случаев принято выделять четыре стадии: стадию введения (называемую также зарождения), стадию роста, стадию зрелости и стадию упадка (старения).

- Стадия внедрения продуктов на рынок характеризуется прежде всего распространением среди потенциальных потребителей осведомленности о существовании нового продукта. На этом этапе дифференциация продукта мала, спрос неэластичен по цене, экономия на масштабах производства незначительна, отношение постоянных затрат на производство продукта к переменным как правило относительно мало.

- Стадия роста характеризуется быстрым ростом объемов продаж, растет дифференциация продуктов конкурентов, растет экономия на масштабах производства и отношение постоянных затрат к переменным, спрос становится все более эластичным по цене.
- Стадия зрелости — это высокая степень дифференциации продукта, выраженная сегментацией рынка, значительной экономией на масштабах производства, высокие значения отношения постоянных затрат к переменным и высокая эластичность спроса по цене.
- Стадия упадка характеризуется интенсификацией ценовой конкуренции, исключительно высокой эластичностью спроса по цене, уменьшающимся отношением постоянных затрат к переменным при сохранении значительной экономии на масштабах производства.

В методике SPACE жизненный цикл продукта аналогично другим показателям оценивается по шкале 0–6, что делает возможным более тонко оценивать положение в рассматриваемом измерении.

Цикл замены продукта — характеристика степени определенности срока жизни продукта (длительности его жизненного цикла).

Лояльность покупателей характеризуется степенью верности клиентов торговой марке. Такая верность может быть достигаема за счет разных способов и речь идет в данном случае о конечном результате.

Технологическое ноу-хау — характеристика технологической оснащенности (знаний, опыта), находящейся в исключительном распоряжении данной компании.

Степень вертикальной интеграции — под вертикальной интеграцией понимается объединение в рамках одной фирмы звеньев одной и той же производственной цепи. Например, производитель мебели приобретает лесозаготовительный бизнес (обратная вертикальная интеграция), или мебельный магазин (прямая вертикальная интеграция).

Таблица 4.9

Факторы финансового потенциала (FS)

Прибыль на вложения	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовая зависимость	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
Ликвидность	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная

Окончание таблицы 4.9

Необходимый / имеющийся капитал	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Поток средств	слабый	0	1	2	3	4	5	6	сильный
Легкость ухода с рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Риск предприятия	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Оборачиваемость запасов	медленная	0	1	2	3	4	5	6	быстрая

Финансовое положение фирмы характеризуется следующими показателями.

Прибыль на вложения — стандартная финансовая характеристика. Исчисляется как отношение прибыли к вложенному капиталу (собственному).

Финансовая зависимость — измеряется соотношением собственных и заемных средств.

Ликвидность — в качестве измерителя можно воспользоваться показателями текущей или абсолютной ликвидности. Стоит подчеркнуть, что максимальная ликвидность не есть абсолютное благо и можно говорить о ее оптимальном, сбалансированном уровне, также как и в случае с финансовым рычагом.

Необходимый/имеющийся капитал — качественная оценка степени удовлетворения потребности фирмы в капитале. Может быть произведена вычислением отношения имеющегося капитала к необходимому.

Поток платежей в пользу фирмы — имеются в виду реальные перечисления средств.

Легкость ухода с рынка — под ней понимается величина финансовых потерь, связанных с уходом с рынка и репрофилированием компании.

Риск предприятия — оценка должна учитывать как рыночные, так и политические факторы риска в деятельности компании.

Оборачиваемость запасов — один из возможных дополнительных факторов в оценке деятельности компании.

По результатам экспертной оценки каждого фактора вычисляется среднее значение по каждой группе, а затем рассчитываются координаты стратегического положения предприятия на матрице (рис. 4.3) [6].

$$X = CA - (6 - IS); Y = FS - (6 - ES), \quad (51)$$

где CA, IS, FS, ES — средние значения по соответствующим группам факторов.

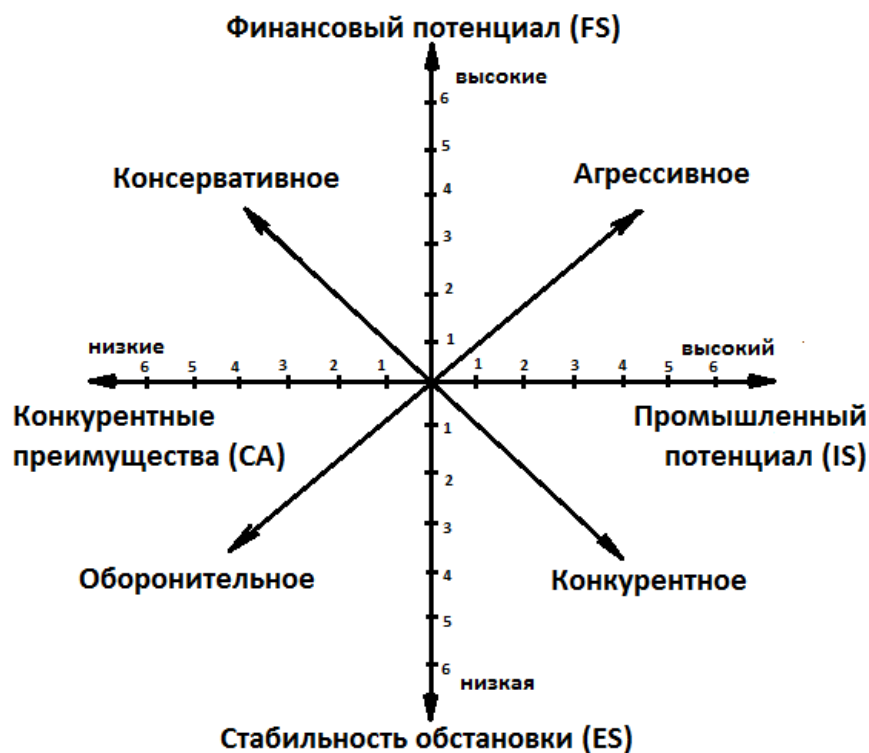


Рис. 4.3. Матрица стратегического положения

В результате получится четырехугольник одного из видов, показанных на рис. 4.4.

Возможны четыре варианта стратегических позиций предприятия:

- если максимально удаленной от центра координат является сторона FS–IS, то компания находится в агрессивном состоянии (а);
- если максимально удаленной является сторона IS–ES, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии (б);
- если максимально удалена сторона в квадранте CA–FS, то компания находится в консервативном стратегическом состоянии (в);
- если максимально удалена сторона в квадранте CA–ES, то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии (г).

В зависимости от выявленной стратегической позиции предприятие может применить следующие стратегические действия (табл. 4.10) [6].

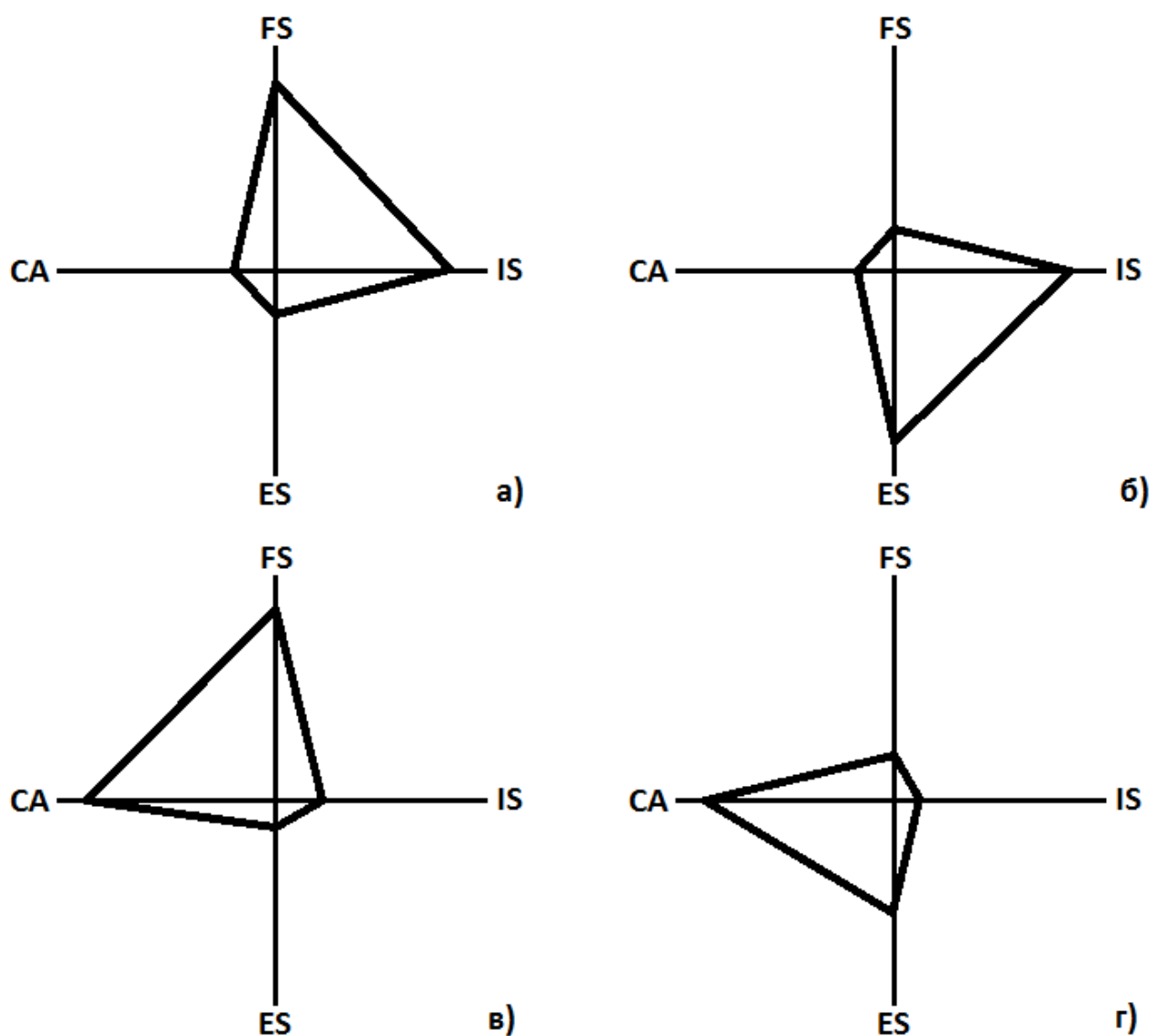


Рис. 4.4. Графическое представление вариантов стратегических позиций предприятия

Таблица 4.10

Характеристика возможных стратегических позиций предприятия

Агрессивное	<p>Это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Предприятие получает конкурентные преимущества, которые оно может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы направлены на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расширение производства и продаж; • Ценовую войну с конкурентами; • Освоение новых секторов рынка; • Продвижение брендов
-------------	---

Конкурентное	<p>Это состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования. Основные механизмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поиск финансовых ресурсов; • Развитие сбытовых сетей
Консервативное	<p>Это состояние обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Основные механизмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение себестоимости при повышении качества товара; • Сокращение производства и выход на более перспективные рынки
Оборонительное	<p>Такое состояние возникает в ситуации, когда предприятие работает в привлекательной отрасли, но ему не хватает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевой стратегией является:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Особое внимание механизмам парирования угроз; • Уход с рынка

Результаты анализа используются для разработки стратегических ориентиров бизнес-единиц и предприятия в целом. Матрица SPACE-анализа может быть использована самостоятельно или как основа для дополнительного анализа с помощью других методов.

К достоинствам метода SPACE-анализа можно отнести следующее:

1. Понятная логика проведения анализа.
2. Возможность чисто формально быстро произвести оценку. Но эта привлекательная сторона данного метода может быть причиной выбора неверных рекомендаций.
3. Возможность определения укрупненных стратегических позиций (далеко не всех).
4. Наглядность представления полученных результатов и рекомендаций по выбору направлений действий.

Однако недостатки данного метода анализа в существенной мере превышают его достоинства:

1. Группы факторов представлены без обоснования выделения именно этих групп факторов. Почему предлагается четыре, а не другое количество групп факторов? Каковы принципы их выделения? В этих группах «перемешаны» как внешние, так и внутренние факторы.

2. В группы факторов включен далеко не полный их перечень, причем включение факторов в определенные группы порой носит случайный характер, не вытекающий из последовательного использования каких-то определенных классификационных признаков. Например, в группу факторов «промышленный потенциал» входят факторы как внешней, так и внутренней сред, характеризующие не только величину потенциала (потенциал роста, потенциал прибыли), но и уровень его использования (степень использования ресурсов, производительность). Учтены не все факторы «промышленного потенциала». Например, в данном разделе отсутствуют факторы кадрового потенциала. Можно такие примеры некорректного подхода привести и для других групп факторов данной методики. Финансовая стабильность относится к финансовым факторам, а не к факторам промышленного потенциала.

3. Имеет место в слегка измененных формулировках повтор факторов, помещенных в разные разделы методики. Например, в группу факторов стабильности обстановки включен фактор «препятствия доступа на рынок». В другой формулировке — «легкость доступа на рынок» подобный фактор помещен в группу факторов «промышленный потенциал». К тому же причем здесь промышленный потенциал?

4. Следует отметить частичный повтор факторов, помещенных в один раздел методики. Например, в факторы стабильности обстановки помещены факторы «препятствия доступа на рынок» и «давление конкурентов». Последний фактор является одной из причин возникновения предыдущего фактора.

5. Представлен без всякого обоснования далеко не полный перечень стратегических позиций организации. Число возможных комбинаций значений четырех групп факторов существенно превышает выбранные четыре стратегические позиции. Правильнее было бы при выделении стратегических позиций задавать не точечное значение отдельных групп факторов, а интервальное, попадание в которое является основой для выработки рекомендаций по выбору курса действий. Такой подход используется, например, в ряде портфельных методик, скажем, в матрице Дженерал электрик — МакКинзи.

6. Для оценки даже количественных содержательных показателей использовались только балльные экспертные оценки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Кантуревского. СПб.: Питер, 1999, 416 с.
2. Бахотский В. В. Маркетинговые стратегии: Учебное пособие / В. В. Бахотский. Псков: Издательство ППИ, 2008. 113 с. ISBN 978591116-052-1.
3. Бахотский В. В., Кирычок Т. А. Анализ товарного ассортимента: учебно-методическое пособие. Псков: Издательство ПсковГУ, 2012. 60 с. ISBN 978-5-91116-163-7.
4. Голубков Е. П. Определение емкости рынка и доли рынка // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. № 3(59). С. 3–12.
5. Голубков Е. П. Маркетинг для маркетологов. // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 3(65). С. 92–109.
6. Голубков Е. П. Маркетинг для маркетологов // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 4(66). С. 104–121.
7. Дибб С., Симкин Л., Бэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. СПб.: Питер, 2001. 256 с.
8. Кеворков В. В. Практикум по маркетингу: учебное пособие для вузов. Изд. 3-е перераб. и доп. Москва: КНОРУС, 2010. 542 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 1000 с.
10. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Пер. с англ. / Под ред. В. Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2004. 800 с.
11. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: Учебник / Под ред. проф. Л. А. Данченко. М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшен», 2004. 758 с.
12. Оленева О. С., Иващенко Н. С., Папенкова К. Э., Кузьменко Т. В. Маркетинговый подход к выбору эффективного рынка сбыта готовой продукции с целью укрепления конкурентной позиции фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 2(64). С. 16–23.
13. Смольникова О. Л. Методы определения объема рынка. Рыночная доля компании // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 5(49). С. 17–30.

Учебное издание

Бахотский Владимир Владимирович
Войку Иван Петрович

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть I

Учебное пособие

Технический редактор: И. П. Войку
Компьютерная верстка: И. П. Войку, Е. Н. Богданова
Корректор: С. Н. Емельянова

Подписано в печать: 22.09.2015. Формат 60x90/16.
Гарнитура Times New Roman. Усл. п. л. 6,25.
Тираж 70 экз. Заказ № 5061.

Отпечатано на Versant 2100.

Адрес издательства
Россия, 180000, г. Псков, ул. Л. Толстого, 4^а, корп. 3^а.
Издательство Псковского государственного университета